

## 359 En questions : quels sont les enjeux du télétravail demain ?



Élise BÉNÉAT,

avocat conseil De Pardieu Brocas Maffei,  
membre d'AvoSial

**A**U SORTIR de la crise sanitaire, du déconfinement progressif et des congés d'été, le temps est venu de s'interroger sur ce mode d'organisation expérimenté massivement pendant plusieurs mois : le télétravail. Cet exercice s'avère d'autant plus prégnant que le retour aux habitudes de travail sur site ces trois derniers mois a été beaucoup plus important en France que chez la plupart de nos voisins européens alors qu'il est porteur de progrès certains pour l'entreprise de demain.

### 1. Le télétravail est-il un levier économique et social ?

Durant le confinement, les entreprises ont dû mettre en place, lorsque cela était possible, le télétravail à marche forcée sans négociation ni concertation. L'urgence de la situation a nécessité un déploiement massif sur tous les métiers compatibles, 5 jours sur 5. Cette expérience totalement inédite a fait bouger les lignes sur la façon d'appréhender le télétravail tant pour les employeurs que pour les salariés et a probablement fait gagner une décennie sur l'intégration de ce mode de travail à distance dans le quotidien des entreprises.

Le temps est aujourd'hui au bilan ou plutôt, selon le terme désormais consacré, aux retours d'expérience en interrogeant les salariés, les managers mais également les dirigeants d'entreprise qui l'ont, pour beaucoup, expérimenté pour la première fois à cette occasion. Prendre un peu de recul et tirer les enseignements de cette expérience sans précédent est essentiel pour l'avenir car le télétravail présente des leviers non négligeables que la crise sanitaire a permis de révéler.

Ces leviers sont, en premier lieu au vu du contexte actuel, sanitaires comme l'a rappelé récemment le ministère du travail : « le télétravail reste une pratique recommandée en ce qu'il participe à la

démarche de prévention du risque d'infection au SARS-CoV-2 et permet de limiter l'affluence dans les transports en commun. En fonction des indicateurs sanitaires, les autorités sanitaires peuvent convenir avec les partenaires sociaux d'encourager les employeurs à recourir plus fortement au télétravail » (*Protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de COVID-19*, p. 5).

Mais ils sont également économiques et sociaux, voire sociétaux.

Économiques d'abord puisque le télétravail peut être un levier de performance pour les entreprises **en ce qu'il favorise la productivité** comme l'affirment les spécialistes des ressources humaines depuis de nombreuses années. Il va en outre permettre aux entreprises de **repenser la configuration des espaces de travail** et de réduire leurs capacités d'accueil physique et par voie de conséquence les coûts afférents. Il facilitera enfin **la mobilité**, gage de progrès pour l'employabilité des salariés.

Sociaux ensuite car le télétravail est synonyme, lorsqu'il est mis en place dans de bonnes conditions, **d'amélioration de la qualité de vie des salariés par un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle**, une diminution du temps de transport, un accroissement de l'autonomie dans l'organisation du travail, une amélioration de la concentration...

Sociétaux enfin car le développement du télétravail va conduire non seulement à repenser l'organisation du travail en entreprise mais également à réduire globalement les déplacements répondant ainsi à **des enjeux environnementaux**, tels que la pollution, l'effet de serre ou l'émission de CO2 et à désengorger des transports en commun saturés qui peinaient à répondre à l'hypercentralisation des grandes villes. Il contribuera également à **modifier les modes de consommation** (à titre d'exemples, on peut citer l'habillement, les besoins réduits du fait d'une présence physique en entreprise elle-même réduite, ou l'alimentation avec l'augmentation de la

prise de repas, et donc de leur préparation, à domicile). Il pourrait également favoriser la pratique du sport par l'augmentation de plages horaires disponibles et répondre ainsi à des enjeux de santé publique.

## 2. Quelles sont les clefs du succès du télétravail ?

Bien que le télétravail porte les germes d'un succès prometteur, il n'est pas exempt de risques importants désormais bien identifiés qu'il faut prévenir pour assurer sa réussite. Ces risques, principalement psychosociaux, sont multiples : sentiment d'isolement, démotivation ou désengagement lié à l'éloignement physique de l'entreprise, communication altérée par la distance, allongement de l'amplitude de travail, affaiblissement de la cohésion d'équipe, absence de déconnexion...

La **prévention de ces risques** est primordiale tout autant que la réflexion sur l'intégration du télétravail dans l'organisation de l'entreprise. Cette prévention doit en priorité prendre la forme d'un accompagnement soutenu du management de proximité ou intermédiaire en faisant évoluer les pratiques vers plus d'autonomie, de confiance, de coopérations à distance tout en veillant à mettre en place des outils de reporting et de contrôle du temps de travail.

La mise en place d'une **charte de bonnes pratiques du télétravail** s'avère particulièrement vertueuse puisqu'elle permet, non seulement aux salariés et leurs managers de les guider dans ce nouveau mode d'organisation, mais aussi à l'entreprise de prévenir les risques et par conséquent l'engagement de sa responsabilité en cas de difficulté.

La mise en place de formations à de nouveaux logiciels ou à de nouvelles applications nécessaires au travail à distance, à des pratiques managériales ou encore à la gestion du temps sera également très utile.

En présence de représentants du personnel, ces mesures devront être le fruit d'une négociation ou concertation basée sur les résultats des retours d'expérience évoqués plus haut et une analyse approfondie de la direction sur l'adéquation entre le télétravail, l'activité de l'entreprise et ses besoins.

Le dialogue social, soit par la négociation d'un accord sur le télétravail (ou un avenant à l'accord existant) soit, en l'absence d'organisation syndicale, par une concertation avec le CSE dans l'élaboration d'une charte sur le télétravail (ou la mise à jour de la charte existante) doit en effet être privilégié. Aborder la rentrée sociale avec un thème consensuel et vu comme un progrès est de nature à

renforcer le dialogue social et la confiance, poser les bases d'une politique sociale mûre et ainsi faciliter les conditions de la reprise dans un contexte économique dégradé et plus incertain que jamais.

## 3. Les règles sur le télétravail devront-elles être modifiées pour répondre à ces enjeux ?

Le télétravail massif durant la période de confinement a contribué à faire bouger les lignes et évoluer les esprits. Cette évolution pourrait conduire à devoir ajuster la réglementation en conséquence. Elle n'est en effet pas très étoffée pour le moment, basée uniquement sur le volontariat en l'absence de circonstances exceptionnelles et l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 mériterait sans doute d'être actualisé. C'est dans cet objectif qu'une concertation paritaire en matière de télétravail, engagée le 19 juin dernier est en cours. Cette concertation, qui devait initialement servir de base à une négociation interprofessionnelle sur le télétravail souhaitée par les organisations syndicales, prend désormais la forme d'un simple diagnostic sur impulsion du Medef qui déclare estimer que le corpus actuel de règles sur le télétravail est suffisant. Toutefois, le Premier ministre a clairement invité les partenaires sociaux à tirer les conséquences de ce diagnostic et à faire des propositions. Ces déclarations devraient faire infléchir la position du Medef.

Mais il est clair que les entreprises n'ont pas à ce stade de position commune et homogène sur le sujet.

Et l'opportunité d'une modification des textes n'est pas anodine. En effet, elle porterait probablement principalement sur deux points particulièrement délicats : le volontariat et la prise en charge des coûts induits par le télétravail.

Jusqu'à présent, l'entreprise ne prenait pas nécessairement en charge les coûts exposés par le salarié en télétravail dans la mesure où celui-ci était mis en place sur sa demande. Elle se limitait alors, avant d'accéder à sa demande, de vérifier que le salarié disposait des conditions matérielles et techniques pour télétravailler étaient bien réunies à son domicile. Il avait la possibilité de refuser si tel n'était pas le cas.

Mais si le volontariat n'est plus la règle et que le télétravail peut être imposé en dehors de circonstances exceptionnelles du fait de sa généralisation, ce sera au tour du salarié d'exiger, pour pouvoir télétravailler, la mise en place des outils et matériels nécessaires et donc leur prise en charge par l'employeur.