

- JANVIER 2021 -



EXECUTIVE SUMMARY

# LES NOUVELLES PRATIQUES DE TÉLÉTRAVAIL



Observatoire  
de la responsabilité  
sociétale  
des entreprises



## **LE TÉLÉTRAVAIL N'EST PLUS UNE OPTION**

Dès 2011, avec le développement et la démocratisation des outils numériques, l'Orse publiait un « Etat des lieux des pratiques du télétravail » ainsi que divers travaux sur la digitalisation dans les entreprises, afin de les accompagner au mieux dans cette transformation sociale et sociétale. Le but était également d'aider les partenaires sociaux à la construction d'un cadre de négociation du télétravail.

Ce nouveau guide de l'Orse « Les nouvelles pratiques du télétravail », basé sur une analyse d'accords d'entreprises sur le télétravail, des réunions d'échanges sur le télétravail pendant la crise sanitaire, des études, enquêtes et de nombreux travaux académiques, se veut être un outil d'aide à la mise en œuvre du télétravail pour les employeurs, DRH et représentants syndicaux.



## LES NOUVEAUX ENJEUX DU TÉLÉTRAVAIL

Avant même le début de la crise sanitaire, la pratique du télétravail était en hausse, pratiquée en moyenne par 30% des salariés du secteur privé. Malgré un taux de satisfaction de plus de 75% en constante augmentation, cette tendance demeurait stagnante. Pour autant, ce chiffre exprimait d'ores et déjà le besoin des entreprises et le souhait des salariés, de bénéficier davantage de souplesse et de flexibilité en termes de conciliation entre la vie professionnelle et la sphère personnelle permise par le télétravail. Durant la pandémie de Covid-19, s'est organisé un mode de télétravail de crise, afin de soutenir l'économie, tout en contenant la propagation du virus. Ainsi, durant le confinement de mars 2020, environ 40% de la population active a expérimenté le télétravail.

Pour encadrer ce mode de travail en pleine expansion, le 26 novembre 2020, le projet d'accord national interprofessionnel sur le télétravail a été finalisé. Ce texte a pour but de faciliter la mise en place du télétravail en répertoriant les règles applicables existantes.

### - LE TÉLÉTRAVAIL : QUELS ENJEUX POUR L'ENTREPRISE -

- Une réponse à des problématiques économiques
  - Maintien de l'activité face à des situations de crise, à lier au Plan de continuité d'activités de l'entreprise (PCA)
  - Stratégies de restructuration et de rationalisation du parc immobilier des entreprises
  
- Une question de marque-employeur
  - Attentes des salariés en termes de conciliation vie privée – vie professionnelle, qui est de plus en plus considéré comme un avantage social en complément des questions de rémunération
  - Meilleure qualité de vie au travail
  
- L'attractivité des territoires via l'instauration de tiers-lieux et bureaux satellites
  
- Un levier sur les impacts environnementaux
  
- En cas de crise sanitaire, une réponse à l'obligation de santé-sécurité de l'employeur

## SYNTHÈSE DES ÉTAPES RÉGLEMENTAIRES

### Comment mettre en place du télétravail régulier et occasionnel ?

**Dans le cadre des activités normales de l'entreprise (cf. article. Code du travail L. 1222-9)**

#### 1 - Quelles obligations de négociation ?

L'entreprise est-elle couverte par un accord de branche ?

Si oui, l'entreprise de moins de 50 salariés doit appliquer les dispositions de l'accord de branche et l'entreprise de plus de 50 salariés ne peut prévoir dans un accord ou une charte de dispositions moins favorables aux salariés.

L'entreprise qui compte plus de 50 salariés et est dotée d'un Comité social et économique (CSE), doit négocier sur le droit à la déconnexion et la qualité de vie au travail qui peuvent être des points d'entrée de dialogue social sur le télétravail.

En cas d'échec des négociations ou si l'entreprise n'a pas de CSE, elle peut mettre en place de manière unilatérale du télétravail, de préférence encadré par une charte.

#### 2 - Quels postes sont éligibles ?

**Attention** à réviser les fiches de poste pour identifier toutes les activités de l'entreprise qui peuvent être effectuées à distance grâce aux outils numériques.

L'entreprise fixe des critères lui permettant de s'assurer de

- l'autonomie du collaborateur : ancienneté au poste occupé, statut, etc...
- le temps de présence dans l'entreprise : exclusion du périmètre des commerciaux, des salariés à temps partiels ?
- d'un minimum d'effectifs présents sur site ?

L'entreprise veillera aux cas particuliers pour raison de santé ou motifs personnels

#### 3 - Quelles formes prend le télétravail ?

L'entreprise propose du télétravail régulier :

- sur des jours fixes,
- sur des jours flottants
- ou les 2

L'entreprise peut proposer du télétravail occasionnel, pour répondre à des besoins personnels des collaborateurs ou de l'entreprise (ex. tâche de fond) ?

L'entreprise prévoit un nombre de jours de télétravail maximum, soit par an, par mois ou par semaine ou un nombre de jour de présence minimum de l'entreprise

**Attention** à la coordination avec les congés, journée de déplacement, etc.

#### 4 - Quels lieux autorisés pour télétravailler ?

L'entreprise peut permettre l'exercice du télétravail depuis le domicile du salarié, un second lieu de résidence, depuis un bureau satellite de l'entreprise plus proche du domicile du salarié, d'un tiers-lieu (fablab, espaces de co-working...)

**Attention à ce que le télétravailleur dispose de l'espace nécessaire pour lui permettre de télétravailler confortablement et au calme.**

L'entreprise s'assure de la conformité de l'installation électrique du lieu.

L'entreprise s'assure que le lieu et l'exercice du télétravail est couvert par l'assurance responsabilité civile du salarié

### **5 - Quels équipements fournir ?**

Ordinateur et accès au serveur de l'entreprise sécurisé, solution de téléphonie : si le collaborateur se sert de ses propres outils, quelles indemnités prévoir, en tenant compte des modalités de calcul de l'Urssaf ?

L'entreprise vérifie si le salarié a besoin de mobilier spécifique : fauteuil ergonomique, écran, casque, etc...

**Attention à la prise en charge des coûts des dépenses énergétiques, économisés par l'entreprise et reportés au domicile du collaborateur**

### **6 - Quel accompagnement des équipes ?**

L'entreprise doit penser à sensibiliser les managers afin de lever les freins au télétravail et les former au management à distance, par objectifs, et basé sur la confiance.

**Attention à la culture du présentéisme**  
L'entreprise doit outiller les managers dans la conduite d'entretiens avec les salariés, spécifiquement concernant le télétravail, et la fixation d'objectifs, la charge de travail et les moyens dont dispose le télétravailleur.

L'entreprise s'assure de la formation des télétravailleurs aux outils numériques et de leur bonne maîtrise de ces outils.

### **7 - Quelle communication faire autour du télétravail ?**

L'entreprise communique largement sur les dispositions du télétravail qu'elle met en place de façon à ce que les règles soient transparentes et comprises de tous.

L'entreprise est attentive à communiquer régulièrement sur ces dispositions.

### **8 - Quelle déclinaison des obligations de santé sécurité de l'employeur en télétravail ?**

Les obligations de moyens et de résultats qui incombent à l'employeur en matière de santé-sécurité sont les mêmes, que le salarié soit sur site ou en télétravail. En plus de ces obligations, l'employeur doit respecter le droit la déconnexion du télétravailleur.

**Attention à la prévention des risques psycho-sociaux dont l'isolement du salarié, sa charge de travail en télétravail peuvent être des facteurs aggravants.**

**A noter :** tout accident du salarié survenu en télétravail, pendant les horaires normaux de travail est présumé, par défaut, être un accident du travail.

## 9 - Quelle procédure de demande mettre en place ?

L'entreprise peut mettre en place une procédure de demande formalisée simplement par écrit, incluant un simple échange de mails entre le salarié et son manager.

**A noter :** l'entreprise garantit l'égalité de traitement entre les télétravailleurs et les salariés sédentaires. Les deux bénéficient des mêmes droits collectifs et individuels, notamment en termes d'accès à l'information et la représentation syndicale, de formation et de parcours de carrière.

Le télétravail repose sur le double volontariat du salarié et de l'entreprise. L'entreprise prévoit donc une période d'adaptation au télétravail et respecte un principe de réversibilité, qui permettent au salarié comme à l'employeur de mettre fin au télétravail.

L'entreprise s'assure de mettre en place une procédure de refus, qu'elle devra motiver objectivement sur la base :

- de la nécessaire activité de l'entreprise,
  - ou de l'autonomie du collaborateur
- L'entreprise définit la marche à suivre pour le salarié en télétravail, en cas de panne du matériel.

## COMMENT SE MONTRER PLUS AGILE FACE À UNE CRISE ?

**En cas de force majeure ou de circonstances exceptionnelles (cf. article. Code du travail L.1222-11)**

L'accord national interprofessionnel pour une mise en œuvre réussie du télétravail, signé en décembre 2020, recommande à l'entreprise, quelle que soit sa taille, de définir un plan de continuité de l'activité (PCA) et dans ce plan, d'identifier dans quelle mesure le recours au télétravail peut être une solution.

Pour aller plus loin, l'entreprise peut aussi affiner son PCA afin de prévoir différents scénarii, selon le niveau de la crise qu'elle rencontre et, en conséquence, recourir au télétravail de façon plus ou moins étendue.

**Attention :** plus les conditions de recours à un télétravail en cas de force majeure sont précises, moins les conditions d'exercice de ce télétravail sont dégradées.

**A noter :** les différents seuils de déclenchement d'un télétravail de crise peuvent être déterminés selon :

- l'émetteur de la demande, qui détermine le nombre de collaborateurs télétravaillant
- le degré de gravité.
- l'imprévisibilité de la situation, ce qui est différent de la notion d'urgence même si les caractères imprévisibles et graves déterminent en partie le niveau d'urgence, c'est-à-dire le degré et la rapidité de la réponse à apporter.
- l'urgence, qui détermine donc les délais de prévenance.
- la probabilité de la durée de la crise court, moyen ou long terme - ou la nécessité de passer d'un niveau de crise à un autre.



# LES 6 RECOMMANDATIONS

DE L'ORSE SUR LE TÉLÉTRAVAIL

**A partir de l'étude des pratiques du télétravail en entreprise, mais aussi de différents travaux académiques, l'Orse présente en conclusion du guide, 6 recommandations qui permettraient de favoriser un bon déploiement du télétravail en entreprise.**

## En amont de la mise en place du télétravail

**1.** L'Orse recommande de revoir les fiches de poste au regard des capacités qu'offre le numérique et de raisonner en termes de missions « télétravaillables ». Certaines activités du salarié doivent se dérouler sur site, mais d'autres sont réalisables à distance. Elles doivent alors être énoncées dans les fiches de postes, ce qui offrirait plus de flexibilité aux salariés qui pourraient ainsi accéder au télétravail.

**2.** Les entreprises devront également envisager toutes les possibilités pour travailler dans un autre lieu que celui de l'entreprise afin de permettre aux collaborateurs de réduire leur temps de trajet. Cette dimension vient croiser les enjeux d'attractivité des territoires, de mobilité des entreprises car le télétravail offre un gain de temps de vie pour les travailleurs et contribue à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>.

**3.** L'entreprise devra impérativement accompagner la transformation du management liée au télétravail et proposer de former les encadrants au management à distance, au management par

objectifs, à la gestion d'un mode d'organisation hybride (présentiel et distanciel), et ainsi lever les freins dus à une culture du présentéisme et à un manque de confiance.

## En période d'activité « normale » de l'entreprise

**4.** Afin de tenir compte de situation d'urgence, l'Orse préconise également aux entreprises de définir le « TDD », c'est-à-dire le télétravail à durée déterminée, pour répondre au mieux à des difficultés personnelles de salariés, avec des besoins particuliers de conciliation entre leurs responsabilités familiales et leur travail.

## En cas de force majeure ou de circonstances exceptionnelles

**5.** L'Orse recommande de définir le télétravail en fonction de son caractère urgent et grave, et de prévoir des scénarii de crise plus ou moins importants, avec des seuils de déclenchement de différentes formes de télétravail selon le besoin.

## De manière plus prospective

6. Le sujet du télétravail pose des questions sur la valeur du travail et le devenir de l'entreprise que l'on ne peut ignorer :

- La capacité pour un poste d'être télétravaillable ou non. Au regard des bénéficiaires que le télétravail apporte en termes de conciliation vie privée – vie professionnelle pour le salarié qui y accède, cela pose des questions en termes d'égalité de traitement de l'ensemble des salariés.
- Pour les postes non télétravaillables, dont tous les métiers dits de « première et seconde lignes » que la crise sanitaire

a mis en exergue, faut-il envisager des compensations et si oui, lesquelles ?

- Quel sera le futur de l'entreprise si le télétravail devient la norme et le travail en présentiel l'exception ? Avec des individus isolés chez soi, se dirige-t-on vers une ubérisation de l'entreprise, avec des télétravailleurs plus proches d'un statut d'auto-entrepreneur que de salarié ?

Quels risques cela soulève-t-il en termes de déconstruction de notre droit social français reposant sur des droits collectifs lié au salariat ? Dès lors, quel serait l'avenir même du salariat ?

