



# TÉLÉTRAVAIL : DÉCRYPTAGE ET ENJEUX



## LES INTERVENANTS :



Thomas Panouillé  
Juriste, conseiller technique de la CFTC  
Cadres



Clémence Chumiatcher  
Directrice générale de la Faabrick CHERDET,  
experte en droit social et négociation  
collective

Atelier du 19 janvier  
10h30



Durée : 1h30

# Nos partenaires

**Okay Doc** est un cabinet de conseil et de recherche dédié à la transformation des organisations à partir de l'expertise des chercheurs. Okay Doc permet une recherche de pointe sur des thématiques innovantes sous la forme de travaux exploratoires, de séminaires prospectifs et de notes de recherche.



**LA FAABRICK  
CHERDET**  
**Dialogue social**

**LFC Dialogue social** est un organisme de formation agréé qui propose aux élus du CSE et aux délégués syndicaux, des formations sur mesure et adaptées à leurs besoins.

Le site

[www.mieuxteletravailler.fr](http://www.mieuxteletravailler.fr)

est issu d'un partenariat entre **Okay Doc** et **La Faabrick Cherdet**, basé sur la conviction que le télétravail doit être considéré comme une organisation du travail à part entière qui nécessite une réflexion et une construction commune entre les différents acteurs de l'entreprise.

[www.mieuxteletravailler.fr](http://www.mieuxteletravailler.fr)



## Un télétravail improvisé

Nouvelle pratique incontournable aujourd'hui, le télétravail n'a pourtant pas toujours été facile à appréhender.

Du jour au lendemain, près de 8 millions de Français ont dû s'organiser pour travailler depuis leur domicile à partir de mars 2020.



# Le télétravail ne s'improvise pas

Dans de nombreuses entreprises, le télétravail est entré par la petite porte, voire s'est imposé face aux circonstances exceptionnelles que nous avons traversées.

Nos entreprises ont dû souvent improviser, avec la plupart du temps beaucoup de réussite, et la question se pose aujourd'hui de savoir si ce mode d'organisation du travail doit être pérennisé, voire généralisé, ou au contraire réfréné.

Mais le télétravail ne peut se pérenniser que s'il répond à la fois aux besoins des salariés et des entreprises.



# Chiffres clés



**2/3** DRH interrogés attendent des gains de productivité liés au développement du télétravail



**82%** des DRH interrogés envisagent une revue à la hausse de la part des postes éligibles en télétravail



**1/4** des DRH interrogés ont mis la crise sanitaire à profit pour développer des nouveaux modes de travail



**45%** des télétravailleurs ont des difficultés à se déconnecter du travail quand **39%** ont du mal à articuler temps de vie professionnel et personnel.



**85%** des DRH interrogés pensent que le développement du télétravail de façon pérenne est souhaitable

# Chiffres clés



Dans cette période de confinement, la perception du télétravail reste globalement positive avec une note moyenne de

**7,9/10**



**73%** des télétravailleurs (**88%**

des habitués et **58%** des nouveaux télétravailleurs) souhaitent demander à pratiquer le télétravail après le confinement.



**54%** des télétravailleurs estiment ne pas avoir bénéficié d'un accompagnement lors de la mise en place du travail (formation, sensibilisation aux risques des outils de travail à distance ...). Ce

taux atteint **68%** chez les nouveaux télétravailleurs



**67%** des DRH interrogés considèrent d'ailleurs que l'accompagnement des collaborateurs et des managers est une priorité pour permettre le développement pérenne du télétravail

# Sommaire du webinar

1. Le cadre légal du télétravail
2. Le cadre exceptionnel du télétravail
3. Les limites et les risques du télétravail
4. Les avantages du télétravail
5. Le positionnement de la CFTC Cadres en matière de télétravail
6. Et après ?
7. Questions / Réponses



# 1. Le cadre légal du télétravail

# Le cadre légal du télétravail

## L'ANI de 2005

**L'ANI de 2005 relatif au télétravail est le premier à se saisir de la question :**

- ❖ Donne une définition du télétravail ;
- ❖ Pose le principe du volontariat du salarié et de l'employeur dans l'exécution du contrat en télétravail ;
- ❖ Précise la prise en charge des frais afférents au télétravail ;
- ❖ Couvre les entreprises de l'industrie, du commerce, des services et de l'artisanat ;
- ❖ Pose le respect de la vie privée en fixant les plages horaires durant lesquelles le salarié peut être contacté.



# Le cadre légal du télétravail

## Transposition partielle en 2012

### La loi du 22 mars 2012 :

- ❖ Donne une définition du télétravail légèrement modifiée ;
- ❖ Maintient le principe du double volontariat pour exécuter le contrat en télétravail ;
- ❖ Fait entrer la notion de télétravail dans le Code du travail ;
- ❖ Fait suite à la pandémie H1N1...



# Le cadre légal du télétravail

## Les ordonnances Macron

### En 2017, le recours au télétravail est simplifié :

- ❖ Accord de gré à gré avec l'employeur formalisé par tout moyen et refus motivé de l'employeur ;
- ❖ Conclusion d'un accord collectif d'entreprise ;
- ❖ À défaut, rédaction d'une charte unilatérale relative au télétravail.



# Le cadre légal du télétravail

## L'ANI du 26 novembre 2020

**Un accord d'une rapidité historique (3 semaines de négociation) :**

*« expliciter l'environnement juridique applicable au télétravail et proposer aux acteurs sociaux dans l'entreprise, et dans les branches professionnelles, un outil d'aide au dialogue social, et un appui à la négociation, leur permettant de favoriser une mise en œuvre réussie du télétravail »*



# Le cadre légal du télétravail

## L'ANI du 26 novembre 2020

### Les dispositions de l'ANI :

- ❖ Souligne l'importance de maintenir le collectif de travail ;
- ❖ Veut faire du télétravail un sujet de dialogue social réfléchi entre les représentants des salariés et l'employeur ;
- ❖ Met l'accent sur la formation des managers et des équipes à cet organisation du travail ;
- ❖ Rappelle un socle de bonnes pratiques concernant l'utilisation des outils informatiques ;
- ❖ Rappelle le principe selon lequel les frais engagés par un salarié doivent être supportés par l'employeur.



## 2. Le cadre exceptionnel du télétravail

# Le cadre exceptionnel du télétravail

## La fin du volontariat



### Télétravail imposé en cas de « *circonstances exceptionnelles ou de force majeure* »

- Article L. 1222-11 du Code du travail
- Le télétravail devient même une obligation pour les entreprises
- Possibilité de revenir 1 jour par semaine sur site en cas d'isolement



### Quid pour les métiers nécessitant du présentiel ?

- Identifier concrètement les activités pouvant être télétravaillées
- Ne pas réfléchir à partir des « métiers » mais des tâches

# Le cadre exceptionnel du télétravail

## La fin du volontariat



### Ne pas s'en tenir aux accords de télétravail existants

- Ils sont souvent trop restrictifs par leurs clauses d'éligibilité
- Leurs dispositions ne peuvent pas prévaloir en temps d'épidémie
- Risque de déroger à des dispositions d'ordre public



### Consulter le CSE, même *a posteriori*

- Dans les entreprises de plus de 50 salariés (art. L. 2312-8)
- L'occasion de promouvoir l'amélioration des conditions de travail des salariés

# 3. Les limites et les risques du télétravail

# Risques et limites du télétravail

## Une menace pour la communauté de travail

### Risque de délitement des collectifs



- Baisse des interactions
- Moindre adhésion aux valeurs de l'entreprises ?
- Sentiment d'invisibilité

### Une perte de savoirs



- Peut-on travailler sans partager autour du métier, du travail ?
- Quid de l'expérience professionnelle acquise au contact de nos pairs ?

Sans lien social le travail devient monotone et plus difficile pour les tâches complexes et urgentes, générant un sentiment de perte de soutien de la part du collectif.

# Risques et limites du télétravail

## Une organisation qui impacte la fonction de manager



### Les managers face au télétravail

- Sentiment de perdre le contrôle de la qualité et de la performance
- Charge de travail en augmentation
- Faire confiance aux salariés, déléguer, donner de l'autonomie



### Une vigilance particulière nécessaire

- Pressions supplémentaires reportées sur les salariés, épuisement, démotivation, burn-out
- Rôle clé des managers pour insuffler de l'énergie
- Promouvoir une organisation plus horizontale

# Risques et limites du télétravail

## Adapter le dialogue social au télétravail



### Nouveaux défis

- Risque de perdre le lien de proximité
- Exemple des travailleurs de nuit
- Délitement du lien avec les syndicats



### Un dialogue social bouleversé sur le fond et la forme

- Continuité du dialogue social
- Forme nouvelle : visio-conférence
- Questions nouvelles : conditions de la reprise, préservation de la santé des salariés

# Risques et limites du télétravail

## L'intrusion du professionnel dans le personnel



### Risque d'hyperconnexion

- Clef USB = bureau ?
- Cuisine & salon = bureau bis ?
- Risque de disqualifier le télétravail



### Un temps de travail accru ?

- Question du bornage du temps de travail
- Le télétravail ne doit pas être pensé comme une « faveur » faite au salarié
- Respect dès règles de repos quotidien et d'amplitude journalière maximum

# Risques et limites du télétravail

## Un impact parfois négatif sur la productivité



### Quel impact sur la productivité ?

Pas de réponse unique car l'impact du télétravail sur la productivité dépend de nombreux facteurs et des conditions de sa mise en œuvre

### 3 types de déperditions de productivité

1. Pertes de temps ou surtemps
2. Déperditions liées à la santé
3. Moindre impact des consignes



### Une organisation à privilégier pour certaines activités

- Activité maîtrisée OK
- Activité complexe ou interactive : non ok

# Risques et limites du télétravail

## Des risques d'inégalités entre salariés



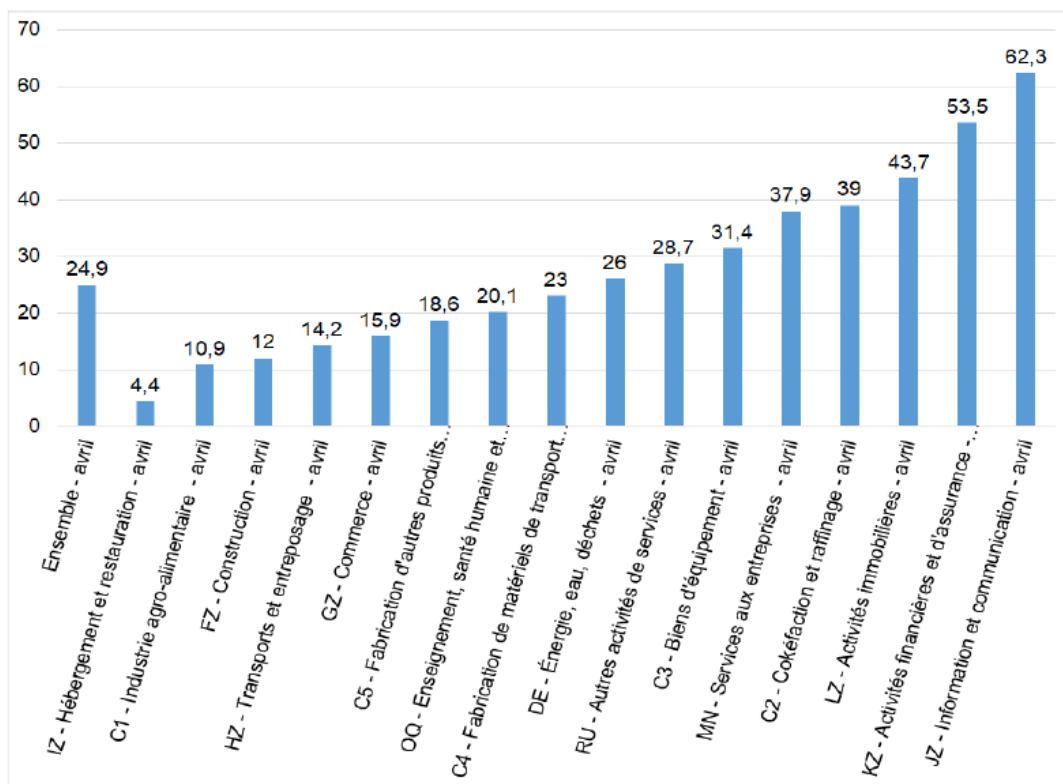
### Un nouveau clivage sur le marché du travail ?

- Télétravailleurs VS les autres ?
- Entre 60 et 70 % de télétravailleurs sont des cadres ou des professions intermédiaires
- Entre 40 et 50 % des métiers seraient télétravaillables

# Risques et limites du télétravail

## Des risques d'inégalités entre salariés

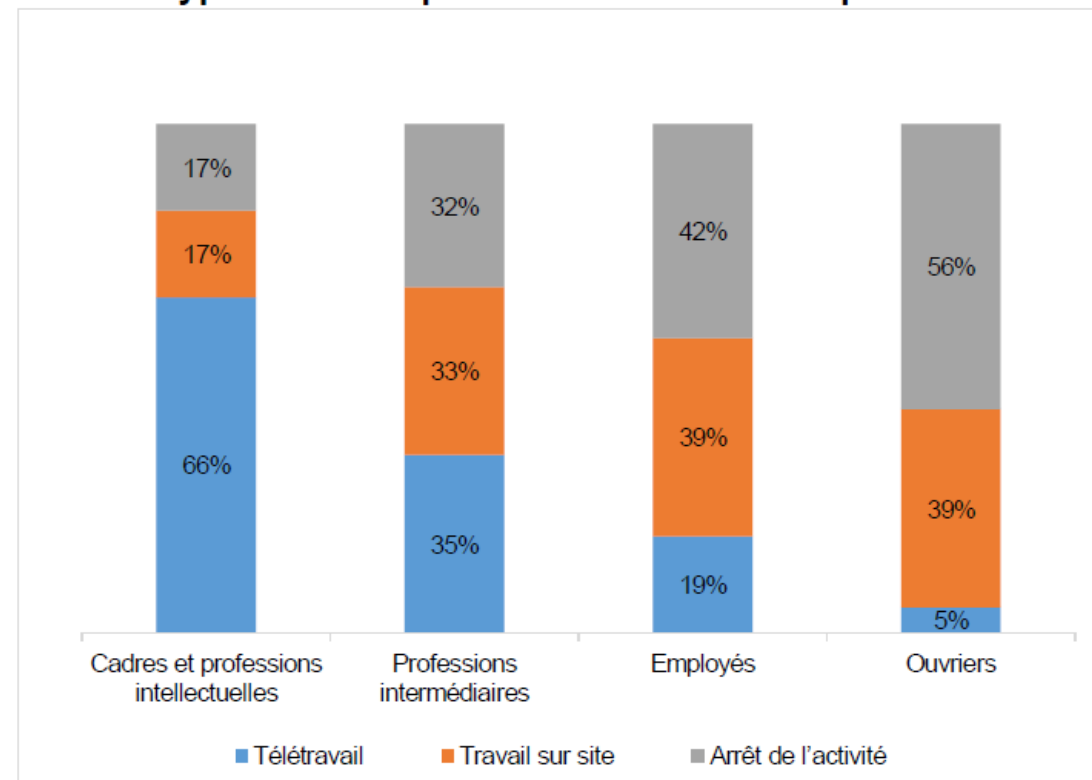
Graphique 2 : Répartition sectorielle du télétravail durant le confinement en avril



Source : Dares (2020), Acemo Covid, Mai.

Champ : Salariés du privé hors agriculture, particuliers employeurs et activités extraterritoriales ; France (hors Mayotte).

Type de travail pendant le confinement par CSP



Source : « Les actifs et le télétravail à l'heure du confinement », Enquête de l'Ifop pour la Fondation Jean-Jaurès réalisée entre le 21 et 23 mars 2020.

Lecture : Au 23 mars 2020, 66 % des cadres et professions intellectuelles étaient en télétravail.

# Risques et limites du télétravail

## L'inégal accès à un télétravail de qualité



### Des conditions de logement qui impactent les conditions de travail

58 % de télétravailleurs en agglomération parisienne → 40 % exercent dans une pièce partagée  
41 % de télétravailleurs en France métropolitaine → 34 % exercent dans une pièce partagée

### De moins bonnes conditions de travail pour les femmes

48 % des femmes en télétravail vivent avec un ou plusieurs enfants contre 37 % des hommes  
25 % des femmes télétravaillent dans une pièce dédiée contre 41 % des hommes



### Une conséquence directe sur les relations intrafamiliales

15 % des français télétravaillant confinés avec enfants déclarent que leurs relations se sont dégradées, particulièrement chez les cadres

# 4. Les avantages du télétravail

# Les avantages du télétravail

## Une conciliation plus grande des temps de vie

- ❖ Nécessite une bonne organisation de ses journées en télétravail ;
- ❖ Moins de temps passé dans les transports = plus de temps à consacrer à la vie privée et familiale ;
- ❖ Flexibilité de l'emploi du temps ;
- ❖ Les bonnes pratiques pour séparer les temps de vie.



# Les avantages du télétravail

## L'élargissement du périmètre de l'emploi

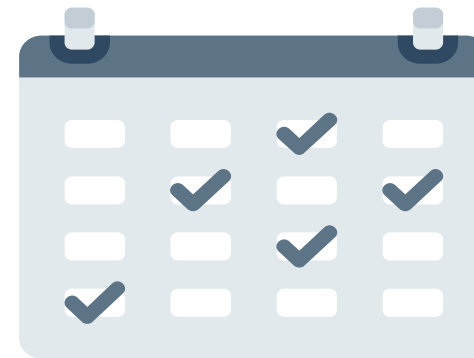
- ❖ Prise de conscience de la facilité à travailler et donc à recruter potentiellement sur des territoires plus vastes ;
- ❖ Réflexion sur le travail en mode projet réalisable avec des travailleurs du monde entier ;
- ❖ Facilité d'employabilité des personnes en situation de handicap.



# Les avantages du télétravail

## Une meilleure qualité de vie au travail

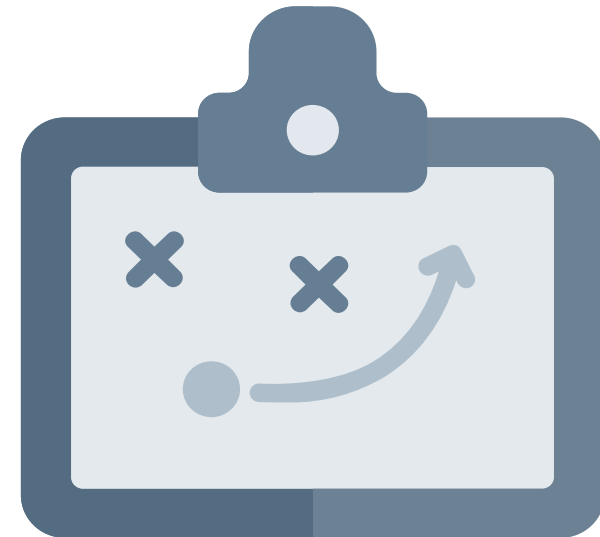
- ❖ Diminution du stress et augmentation du sentiment de liberté ;
- ❖ Sentiment de confort et de cadre de travail agréable ;
- ❖ Baisse de l'absentéisme au travail ;
- ❖ Baisse des interruptions au travail.



# Les avantages du télétravail

## Un gain d'autonomie et d'organisation

- ❖ Met en œuvre la responsabilisation du salarié et son implication ;
- ❖ Augmente la capacité de gestion des tâches télétravaillables ;
- ❖ Augmente l'efficacité et de la productivité du salarié ;
- ❖ Augmente l'indépendance du salarié.



# Les avantages du télétravail

## Un gain de temps dans la gestion RH

- ❖ Gestion des retards diminuée ;
- ❖ Réduction des coûts liés à la présence du salarié dans l'entreprise ;
- ❖ Diminution des contentieux entre collègues ou du sentiment de harcèlement moral ;
- ❖ Rôle de supérieur hiérarchique ou de manager simplifié.



# 5. Le positionnement de la CFTC Cadres

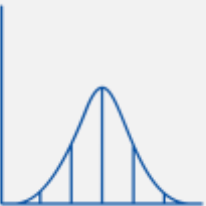
# Positionnement de la CFTC Cadres

## Le télétravail : une organisation positive...



### Une révolution organisationnelle

- Un bouleversement géographique des tâches professionnelles
- Côté salarié, une recherche de marge de manœuvre au quotidien



### L'effet « cloche » du télétravail

- Dans un premier temps, satisfaction du salarié mais celle-ci diminue lorsque le télétravail se généralise
- Un idéal de 2 ou 3 jours de télétravail pour maximiser les avantages de chacun des modes de travail

# Positionnement de la CFTC Cadres

... à condition qu'elle soit encadrée



## Le dialogue social pour un télétravail bénéfique

- Le télétravail doit être pensé, réfléchi, négocié, accepté et managé
- Des règles négociées impératives, bien que pas légalement obligatoires
- Des effets bénéfiques constatés en cas de négociation d'un accord de télétravail



## Un ANI équilibré

- Clarifie et regroupe les différentes règles
- Un texte souple permettant aux négociateurs d'entreprise de s'emparer du sujet
- Des innovations intéressantes
- Un texte équilibré

# 6. Et après ?

# Et après ?

## Un télétravail adapté qu'il reste à façonner

- ❖ Le télétravail ne peut se pérenniser et se généraliser que par une organisation de celui-ci dans chaque entreprise ;
- ❖ Il ne doit pas y avoir UN droit du télétravail mais autant de droits qu'il existe d'entreprises désireuses de faire du télétravail une organisation alternative du travail à part entière.



# Et après ?

## Les pistes de réflexion pour la suite

- ❖ La fin du salariat ?
- ❖ L'abandon de l'entreprise avec des locaux ?
- ❖ Le maintien du télétravail à 100% ?
- ❖ Le commencement des bureaux partagés ?
- ❖ Trouver un mode organisationnel « gagnant-gagnant »
- ❖ Suivre les effets psychosociaux du télétravail à long terme



# 7. Questions / Réponses



Merci !

