



Le télétravail

Idées reçues & conseils d'experts



éléas
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL
RISQUES PSYCHOSOCIAUX

AVANT-PROPOS

La crise sanitaire a suscité de nombreuses réactions et interrogations sur le télétravail, notamment de la part des organisations du travail. Des questionnements légitimes, puisque le confinement a contraint légalement le travail à la maison pour des raisons de continuité d'activité.

Nous nous intéresserons ici au télétravail comme **un futur « travailler autrement »** qui est en train de naître. Comme toute nouvelle pratique émergente, des idées reçues circulent à la faveur de la remise en question du modèle de gestion actuelle des entreprises. Notre souhait est ici d'apporter des réponses opérationnelles sur les questions que vous vous posez. Les frontières physiques sont bousculées, les statuts sont remis en cause, le management est déstabilisé.

En complément des réponses apportées ici, nos équipes sont à votre écoute pour vous conseiller et vous accompagner dans la mise en place du télétravail au sein de votre organisation. Une réponse adaptée à vos besoins et à la transition souhaitée.

Bonne lecture !

Le télétravail n'est plus défini par le code du travail depuis les « ordonnances Macron »

FAUX.

Le télétravail désigne toutes les formes d'organisation du travail dans laquelle un travail, qui aurait pu être exécuté dans les locaux de l'entreprise, est effectué par un salarié hors de ces locaux, de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication (TIC).

Conformément à l'article L. 1222-9 du code du travail modifié, plusieurs conditions doivent être réunies pour que l'on puisse qualifier le télétravail :

1/ Il doit être **exercé hors des locaux de l'entreprise**

2/ Le travail **doit pouvoir être réalisé dans les locaux de l'entreprise**

3/ Il doit être effectué **de façon volontaire**

4/ Il est **réalisé grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC)**.

Cette définition inclut également les salariés nomades. Les salariés nomades sont des personnes qui travaillent en dehors du site juridiquement mentionné dans leur contrat de travail, en tout lieu de déplacement, pour exercer leur activité professionnelle.



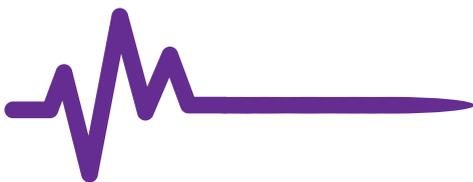
Le télétravail est un mouvement antérieur au confinement. Entre 2017 et 2019, le pourcentage de salariés pratiquant le télétravail au moins 1 jour par semaine a augmenté de 5%, concernant aujourd'hui 5,2 millions de salariés en France.

Le télétravail se met en place rapidement pour des motifs de continuité d'activité

FAUX.

A ne pas confondre avec le confinement sanitaire récent qui a contraint les salariés à travailler à la maison, le télétravail tel que défini par le code du travail est normalement mis en place dans le cadre d'un accord collectif. Il peut également être déployé dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du Comité Social et Économique (CSE) pour les entreprises de plus de 50 salariés, ou bien encore par simple accord convenu entre l'employeur et le salarié (article L.1222-9 du code du travail).

L'accord collectif applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur doit préciser les clauses suivantes :



1/ Les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail

2/ Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail

3/ Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail

4/ La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail

5/ Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail, en application des mesures prévues à l'article L. 5213-6 du code du travail.

Il est recommandé que l'accord soit formalisé par la signature d'un avenant au contrat de travail, en l'absence d'une clause rendant obligatoire ce formalisme par accord d'entreprise.

En cas d'urgence ou de contrainte personnelle, le salarié à la possibilité de se mettre en télétravail

VRAI.

En l'absence d'accord collectif, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail de manière ponctuelle ou régulière, ils peuvent formaliser leur accord par tout moyen. Une demande par mail auprès de son responsable hiérarchique peut suffire en cas d'imprévus (grève des transports, enfants malades, etc.) ou par convenances personnelles (travailler au calme, etc.).

Toutefois, il est fortement recommandable de faire signer un avenant au contrat de travail de chaque salarié pour sécuriser les droits et devoirs réciproques de l'employeur et du salarié.



IDÉE REÇUE #4

Le télétravail s'exerce uniquement à domicile ?

FAUX.

Si 78% des salariés français choisissent cette solution, le télétravail peut aussi être pratiqué dans des tiers lieux :

- 1/ Autres locaux de l'entreprise sur des implantations distinctes
- 2/ Espaces professionnels de travail à distance défini comme tiers lieu de travail (espace collaboratif, télécentre, etc.)

La MOBILITÉ EST LA CAPACITÉ
DU SALARIÉ À EXERCER SES
ACTIVITÉS PROFESSIONNELLES
DANS N'IMPORTE QUEL LIEU ET À
TOUT MOMENT.

Le télétravail présente plus d'intérêt pour le salarié que pour l'employeur

FAUX.

L'employeur peut retirer six bénéfices immédiats du télétravail :

- 1/** Accroissement des performances individuelles permettant de gagner l'équivalent de 22% de la productivité, selon des données du ministère du travail (2012)
- 2/** Moins de contentieux sur les retards liés aux trajets domicile-travail
- 3/** Possibilité de réduire l'absentéisme pour convenance personnelle
- 4/** Possibilité d'attirer et de fidéliser les talents attachés à leur qualité de vie au travail
- 5/** Accroissement de la flexibilité de l'activité pour permettre une continuité de services
- 6/** Amélioration de la marque verte de l'entreprise



67% des managers estiment que le télétravail augmente la productivité et l'engagement des collaborateurs.

Recourir au télétravail équivaut à planter 144 arbres par salarié en télétravail (LSA 2020).

Le télétravail ne présente que des avantages pour le salarié ?

FAUX.

Il existe des risques importants :

1/ L'accès à l'information est restreint. Il y a moins de fluidité dans les relations professionnelles et le temps de planification est plus important.

2/ L'absence d'échanges informels entre collaborateurs peut apparaître comme un gain de temps. Cependant, elle diminue la dynamique de groupe si l'organisation en télétravail ne prévoit pas des espaces d'échange d'informations ou de confrontation d'idées entre collègues. Des études récentes montrent que le télétravail peut améliorer l'organisation individuelle mais diminuer la productivité collective.

3/ L'absence de communication verbale peut générer une diminution de la tolérance. Le fait de ne pas partager ce que vit l'autre et de ne pas voir ses émotions peut conduire à être moins conciliant et coopératif par manque de coopération.

4/ L'absence de limites temporelles ou géographiques peut conduire chez certains individus à une forme de surinvestissement professionnel préjudiciable pour la santé

Cependant, il existe aussi des bénéfices :

1/ Des plages de travail plus propices à la concentration, à la créativité en comparaison du bureau où les interruptions sont fréquentes

2/ Une amélioration de la qualité de vie au travail par une mise à distance des tensions émotionnelles.

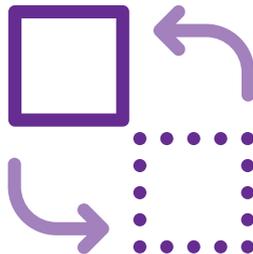


Le télétravail fait évoluer le rôle du management, qui peut être perturbé voire déstabilisé par cette nouvelle pratique

VRAI.

Le management est très sollicité par le télétravail en temps de coordination et d'information. La culture de l'entreprise est à ce titre déterminante pour préserver le management. En télétravail, **l'accent est davantage mis sur un rôle managérial de concertation et de co-construction** et moins sur les consignes quotidiennes aux équipes.

En revanche, il est déterminant que les managers repèrent et orientent les personnes en difficultés pour éviter les situations d'isolement et reconnaître à distance, les signaux faibles d'une surcharge de travail : manque d'énergie, fébrilité inhabituelle, erreurs fréquentes, retards, horaires décalés, etc.



Le management traditionnel connaît aujourd'hui une crise profonde et perd en attractivité.

D'après une étude, 81% des managers estiment que leur travail est plus difficile qu'avant. Seulement 9% des non-managers occidentaux aspirent à devenir manager (Boston Consulting Group, auprès de 5000 managers dans 5 pays d'Europe de l'ouest)

Le télétravail augmente la productivité collective

FAUX.

Le lien entre télétravail et productivité n'est pas automatique. Si certains salariés (à titre individuel) se disent plus productifs en télétravail, une étude de l'OCDE post Covid-19* note pourtant, à l'échelle de l'entreprise, des effets négatifs qui impactent la productivité collective (synchronisation des emplois du temps, coordination, etc.)

Les réunions en face à face semblent être plus propices à une communication plus performante, comparé à d'autres formes d'échanges tels que le courrier électronique, le chat ou encore le téléphone.

D'autre part, le télétravail pourrait ralentir le processus d'acquisition de compétences par la pratique. La distance serait ainsi un frein à la circulation et au partage de connaissances notamment

dans les processus d'innovation.

L'OCDE estime que pour accroître les avantages potentiels du développement du télétravail sur la productivité collective et l'innovation, les « décideurs » doivent :

- 1/ Diffuser des bonnes pratiques managériales
- 2/ Renforcer les compétences de gestion autonome et de maîtrise des TIC
- 3/ Investir dans l'aménagement de bureaux à domicile
- 4/ Investir dans le déploiement rapide et fiable du haut débit sur les territoires nationaux.

**Etude OCDE « Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post Covid-19 : quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation ? », juillet 2020*





52, boulevard Rodin
92130 Issy-les-Moulineaux

01 45 86 90 66 - contact@eleas.fr