



TÉLÉTRAVAIL : AVANTAGES, INCONVÉNIENTS, RISQUES ET ÉLÉMENTS DE COMPARAISON

PAR LAURENT DAOUD

La crise sanitaire en cours a contraint de nombreux employeurs à imposer le travail à domicile à un bon nombre de leurs salariés. Dans les secteurs de la chimie et de la santé, les fonctions d'encadrement et de support ont été les plus impactées. Le maintien de l'activité à domicile de nombreux salariés depuis mars 2020 a permis de mieux cerner les avantages, les inconvénients et les risques liés au développement du travail à distance. De fait, les accords d'entreprise sur le télétravail se sont multipliés. Ci-après un panorama.

AVANTAGES, INCONVÉNIENTS ET RISQUES LIÉS AU TÉLÉTRAVAIL

Depuis le premier confinement, le développement du travail à distance a pris un nouvel essor. De nombreux salariés se sont vus contraints d'assurer la continuité de leurs missions depuis leur domicile - sous couvert de consignes imposées par le Gouvernement. Si certains salariés étaient déjà en télétravail partiel, d'autres ne l'étaient pas encore. Cette période aura produit des conséquences non négligeables. Un tiers des salariés déclarent avoir éprouvé des difficultés tandis que près de deux tiers se montrent plutôt positifs. Quels avantages, opportunités, inconvénients et risques liés au télétravail avons-nous constatés? Ils sont multiples et concernent aussi bien les salariés que les employeurs.

PRINCIPAUX AVANTAGES

- **Gains de productivité** : les nombreuses études réalisées sur le télétravail démontrent que la productivité journalière individuelle a augmenté de l'ordre de 20-25%.
- **Recul de l'absentéisme** : une enquête du cabinet de conseil RH Kronos affirme qu'un salarié en télétravail équivaut à 5,5 jours d'arrêt maladie en moins sur un an. Cependant, attention au retour de boomerang lié notamment à la faible ergonomie du poste en télétravail par rapport à celle sur le lieu de travail. Les TMS (Troubles Musculo-Squelettiques) semblent être une des principales pathologies guettant le télétravailleur. Rappelons à ce propos que "l'employeur est tenu par la loi de prendre toutes les mesures

nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés (article L. 4121-1 du Code du travail)."

- **Réduction/suppression du temps de transport** : dans les régions urbaines comme l'Ile-de-France, où le temps de transport peut représenter jusqu'à 3h par jour, le développement du télétravail améliore significativement l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle des salariés en bénéficiant.
- **Amélioration de la qualité de vie** : selon l'enquête Obergo 2015, 94% des télétravailleurs estiment que leur qualité de vie au travail et hors travail est meilleure. Et 78% considèrent être en meilleure santé physique et mentale grâce au télétravail. Cependant, il faut être particulièrement vigilant sur le maintien du lien social des télétravailleurs, notamment en période de confinement. Le sentiment d'isolement que certains salariés peuvent ressentir depuis plusieurs mois pourrait entraîner une détresse psychologique, voire une dépression.
- **Amélioration de l'attractivité de l'entreprise** : une entreprise qui propose davantage de souplesse et d'autonomie, qui témoigne de la confiance en ses salariés et offre plus de temps pour la vie privée, est considérée nettement plus attractive, notamment pour les jeunes talents que les entreprises aspirent à attirer ! Cet impact positif sur l'attractivité a été souligné par un rapport d'enquête de l'ANDRH en 2017 : "Pour 24% des répondants, le télétravail est mis en place pour développer l'attractivité de l'entreprise."
- **Gain en surface de bureaux** : côté em-

ployeur, la pérennisation du télétravail est également bénéfique. De nombreuses entreprises réduisent les surfaces de bureaux en conséquence - et ainsi le coût de location - tout en adoptant de nouvelles méthodes de travail... allant jusqu'à supprimer totalement le concept de bureau individuel, comme c'est par exemple le cas en Ile-de-France chez Solvay.

- **Réduction du coût des bureaux dans les villes "chères"** : le développement du télétravail réduit l'attractivité d'une délocalisation de l'emploi de Paris vers la Province... par exemple !

Amélioration de la productivité des salariés, baisse de l'absentéisme, réduction des arrêts maladie, gain en surface de bureaux, amélioration de l'attractivité de l'entreprise,.... Si le télétravail améliore la qualité de vie des salariés concernés, elle engendre également des bénéfices incontestables pour l'employeur (lui permettant de participer à la prise en charge des frais) !

PRINCIPAUX INCONVÉNIENTS

- **Impact sur la cohésion des équipes**
- **Manque d'échanges** spontanés, d'idées générées par une rencontre fortuite, "passer une tête"
- **Absence de compensation des coûts induits par le télétravail à domicile...** sauf accord d'entreprise: équipement, énergies,

connectivités, restauration...

- **Porosité entre vie professionnelle et vie personnelle** : le domicile devient le bureau et vice-versa.
- **Restauration** : les repas sont généralement moins équilibrés qu'au restaurant d'entreprise.
- **Formation plus difficile dans un nouveau poste**. Le coaching est plus compliqué à mettre en œuvre.

PRINCIPAUX RISQUES

- **Psychosociaux** : isolement du salarié, sentiment d'abandon,...
- **Troubles musculo-squelettiques** liés à une mauvaise ergonomie du poste de télétravail.
- **Démotivation de certains salariés en télétravail "non volontaire"**.
- **Baisse de "l'engagement" et du sentiment d'appartenance à l'entreprise** avec le risque de voir des salariés "mercenaires"
- **Chômage de masse** : impact sur les entreprises de proximité.
- **Fracture sociale** : de nombreuses professions - environ 2/3 de l'emploi total en France - ne peuvent s'exercer à distance. Selon l'OFCE, environ 8 millions d'emplois pourraient se faire à distance en France, soit un tiers de l'emploi total. Or, ni les emplois agricoles, ni les ouvriers du bâtiment ou de l'industrie, ni les ouvriers de services à la personne ne se dématérialisent ; on retrouve ici le clivage cols bleus / cols blancs ou travail manuel / travail de l'esprit. De quoi fracturer un peu plus encore la société française...
- **Délocalisation des emplois dans des pays à bas coût salarial** : le concept du "working from everywhere (travailler de n'importe où)", qui découle de la période de confinement et dont certaines entreprises ont fait leur cheval de bataille, va forcément générer des délocalisations de métiers pouvant s'exercer à distance.
- **Fin du salariat** pour certains métiers : « le travail à distance bouleverse les hiérarchies et les rapports de subordination » selon Jean-Paul Lugan, président du cabinet Lugan and Partners. De fait, de plus en plus de spécialistes pointent du doigt qu'un des grands risques liés au développement du travail à distance est une uberisation progressive de certains métiers, y compris dans des domaines d'expertise.

En somme, l'extension du télétravail ("télé-salariat") dans les entreprises fait encore davantage glisser la société française sur la pente

dangereuse de la **désagrégation sociale**. Une telle évolution s'ajoute à l'**uberisation** et à tous les phénomènes d'atomisation des relations humaines pour précariser encore davantage le travail et la responsabilité collective.

Il nous semble important de rappeler ici que :

- **Le télétravail est basé sur le volontariat**, chaque salarié sollicité disposant d'un droit de refus : selon l'article 1222-9 du Code du Travail "Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. (...) Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail."

- **La charge de travail doit être régulée** : selon le même article, "l'accord collectif précise les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail".

Il ne s'agit surtout pas pour un télétravailleur - ou sa hiérarchie, de considérer que dans la mesure où le lieu de travail est le domicile, la plage horaire de "possible travail" est de 24h par jour... et d'augmenter la charge de travail en conséquence ! Un des travers liés au télétravail est en effet le risque d'hyper connexion des salariés et/ou de développement du télétravail informel... y compris pendant les congés ou les jours chômés !

LES ACCORDS SUR LE TÉLÉTRAVAIL : DE L'ANI AUX ACCORDS D'ENTREPRISES

Ci-après le communiqué du 28 décembre 2020 de Mathieu Bahuët (confédération CFE-CGC) : « Les organisations syndicales représentatives (CFE-CGC, CFDT, CGT, FO, CFTC) et patronales (Medef, CPME U2P) ont finalisé, le 26 novembre dernier, au terme d'une intense négociation, un projet d'accord national interprofessionnel (ANI) sur le télétravail. Le précédent ANI dans ce domaine remontait à 2005. Après consultation de ses instances, la CFE-CGC, très active durant la négociation conduite par deux de ses secrétaires nationaux, Mireille

Dispot (Santé au travail) et Jean-François Foucard (Emploi et Formation), a annoncé, le 14 décembre, être signataire officielle du texte.

Le texte de l'accord rappelle notamment le fait que la mise en place du télétravail passe par un accord collectif, une

charte ou un accord de gré à gré entre l'employeur et le salarié. Il donne ainsi à chaque entreprise un cadre pour mettre en place de manière durable le télétravail dans un contexte de crise sanitaire marqué par la généralisation de la continuité d'activité à domicile (CAD) dans des conditions souvent dégradées et pour laquelle les organisations syndicales, la CFE-CGC en tête, demandaient la mise en place de garanties collectives.

UNE BASE DE « SOFT LAW » POUR LES ENTREPRISES ET LES SALARIÉS

Le texte porte donc à la fois sur le télétravail classique pour mettre à jour l'accord de 2005, et sur la CAD. Il explicite, éclaircit certaines situations et construit une base de « soft law » avec de très nombreuses recommandations. Il précise notamment la mise en place du télétravail en situations de crise (pandémie, catastrophes naturelles, destruction des locaux d'une entreprise) et la prise en charge des frais professionnels par l'employeur.

Point important : les organisations syndicales ont obtenu que l'éligibilité des postes télétravaillables ne soit pas du ressort unique de l'employeur mais qu'elle fasse l'objet d'un dialogue social en entreprise. Le texte précise que c'est au niveau de l'entreprise que les modalités précises de mise en œuvre sont définies, dans le cadre fixé par le Code du travail, par les dispositions de l'ANI de 2005 et du nouvel accord, et par les dispositions éventuelles négociées au niveau de la branche.

Par rapport à la version patronale initiale, le texte final a permis non seulement de ne permettre aucune régression sur la responsabilité de l'employeur, tant en matière de prévention de la santé et de sécurité des salariés que d'accident du travail, mais aussi de les assortir d'une attention particulière en situation de continuité d'activité à domicile. Le texte a par ailleurs été enrichi sur divers thèmes : principe du double volontariat du salarié et de l'employeur, période d'adaptation et réversibilité, maintien du lien social, prévention de l'isolement, formation des managers et des collaborateurs, égalité femmes-hommes, violences intraconjugales etc.

Enfin, ce texte explicite clairement que les représentants du personnel, élus ou mandataires, bénéficient, en vertu de la loi, de moyens de fonctionnement équivalents, qu'ils soient dans les locaux de l'entreprise ou en télétravail. »

Outre cet ANI qui permet de donner un cadre plus étayé au télétravail que l'ANI de 2005, de nombreuses entreprises ont récemment négocié ou renégocié un accord paritaire sur le télétravail. Veuillez trouver ci-après quelques dispositions qui ont été convenues par les partenaires sociaux chez Solvay et Michelin et qui, espérons-le, pourront aider les négociateurs de la CFE-CGC dans les discussions en cours ou à venir.

A l'UES Solvay France (14 établissements, 4800 salariés), un nouvel accord sur le télétravail vient d'être signé entre la direction, la CFE-CGC (1ère OS avec 39% de représentativité) et la CFDT (3ème OS avec 27% de représentativité).



tivité), accord dont les principales dispositions sont particulièrement intéressantes. Il pose les principes du double volontariat du salarié et du manager et de la réversibilité. L'accord propose 3 formes de télétravail destinées à répondre aux spécificités individuelles et/ou collectives :

- **Télétravail régulier sous la forme d'un rythme hebdomadaire fixe** ouvrant la possibilité de télétravailler jusqu'à 4 jours fixes par semaine,
- **Télétravail régulier sous la forme d'un rythme mensuel mobile** ouvrant la possibilité de télétravailler jusqu'à 16 mobiles par mois,
- **Télétravail occasionnel sous la forme d'un rythme annuel** ouvrant la possibilité de télétravailler jusqu'à 30 jours mobiles par an.

Des modalités d'accompagnement des salariés concernés par le télétravail et du management à distance pour leurs managers sont également prévues.

S'agissant de **l'accompagnement financier**, 2 dispositions ont également été convenues :

- Une **"enveloppe ergonomique"** pour tous les salariés effectuant au moins deux jours de télétravail en moyenne par semaine,

permettant le remboursement de l'achat d'équipement(s) complémentaire(s) de leur choix par l'entreprise, d'un **montant plafonné à 300€**. L'équipement informatique de base étant quant à lui fourni par Solvay.

- Une **indemnisation des frais engagés** dans le cadre du télétravail en fonction du nombre de jours télétravaillés et pouvant aller jusqu'à **80€ par mois pour 4 jours télétravaillés en moyenne par semaine**.

Chez **Michelin**, le télétravail occasionnel est également reconnu dans l'accord actuel. Le télétravail régulier et planifié est quant à lui limité à 10 jours par mois. Les télétravailleurs volontaires ne bénéficient d'aucune prise en charge des frais associés, tandis qu'une indemnisation conséquente est attribuée aux équipes commerciales concernées par le télétravail imposé. De plus, une enquête réalisée par la CFE-CGC Michelin après le premier confinement démontre que 96% des salariés souhaitent continuer à télétravailler tout en demandant davantage de flexibilité (50% des répondants).

Les syndicats chez Michelin demandent la négociation d'un avenant à l'accord pour

prendre en compte les nouvelles dispositions de l'ANI télétravail signé fin 2020 et les enseignements de la crise sanitaire.

S'agissant du télétravail au sein des autres entités des branches chimie, pharma, caoutchouc, verre et textile, une enquête est actuellement effectuée par la Fédération. Les résultats et enseignements de cette enquête seront prochainement communiqués à l'ensemble des adhérents.

Contact : Laurent Daoud – 06 30 19 57 96 – laurent.daoud@cfecgc-chimie.org

Merci à Marielle Martiny (Solvay), Bisser Alexandrov (Solvay) et Laure Trinca (Michelin) pour leur contribution dans la réalisation de cet article.

