



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*



SÉMINAIRE



POLITIQUES DE L'EMPLOI



Interactions de l'économie et du juridique

SYNTHÈSE DES INTERVENTIONS ET DÉBATS

Séance du 16 décembre 2020

« Le télétravail : cadre juridique et effets économiques »

Co-présidé par :

- **Jean-Emmanuel Ray**, Professeur à l'École de Droit de Paris I – Sorbonne
- **Gilbert Cette**, Professeur d'économie associé à la Faculté de Sciences économiques de l'Université d'Aix-Marseille, Adjoint au Directeur général des études et des relations internationales de la Banque de France

Intervenants :

- **Antonin Bergeaud**, Economiste à la Banque de France.
- **Malik Koubi** - Sous-directeur à la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (Dares).
- **Audrey Probst** - Docteure en droit, avocate.
- **Audrey Richard** - Présidente de l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH).

Le télétravail, auparavant très minoritaire, s'est largement diffusé durant le confinement du printemps 2020, mais demeure pratiqué très essentiellement par les cadres et concentré dans certains métiers. La diffusion du télétravail dans cette période s'est déroulée dans des conditions très particulières (absence de solution de garde des enfants, à temps plein, de manière contrainte et parfois impréparée, etc.). Elle conduit de nombreuses organisations et salariés à s'interroger sur la pertinence d'une plus grande pratique du télétravail hors période de confinement ainsi que sur les conditions de sa bonne mise en place.

Depuis 2017, le cadre juridique en matière de télétravail a largement été assoupli afin de permettre le développement de cette pratique : l'ordonnance du 22 septembre 2017 a permis, à défaut d'accord collectif, la mise en place du télétravail par charte unilatérale de l'employeur ou par simple courriel. Elle laisse également de très importantes marges de manœuvre concernant le contenu de ces accords ou chartes, tout en prévoyant des garanties pour les salariés (seuls 5 sujets doivent obligatoirement être abordés dans les accords ou chartes : les conditions de demande de passage en télétravail, les modalités d'acceptation par le salarié, la détermination des plages horaires ; les modalités d'accès des travailleurs handicapés au télétravail, les modalités de régulation du temps de travail).

1. Les pratiques du télétravail

Le séminaire a débuté par un tour de table sur les pratiques du télétravail. Audrey Richard a commencé par revenir sur la façon dont les acteurs des ressources humaines se sont appropriés le télétravail. Elle a présenté les résultats de l'enquête de juin 2020 de l'ANDRH¹ auprès de plus de 5000 professionnels des Ressources Humaines :

- Le confinement a entraîné une forte augmentation du télétravail, suite aux

consignes du gouvernement mais également à un changement plus structurel des pratiques dans les entreprises.

- Le confinement a amené les ressources humaines à redéfinir les postes télétravaillables ou non, avec une situation de cohabitation inédite entre personnes qui peuvent télétravailler, employés en activité partielle et employés qui peuvent continuer à travailler sur site.
- Un quart des entreprises ont testé de nouveaux modes de travail. Par conséquent, les entreprises, malgré l'urgence de la crise sanitaire, ont pris de l'avance sur les investissements organisationnels qui étaient prévus dans les prochaines années.
- Les professionnels des RH souhaitent majoritairement pérenniser cette expérience (70% des répondants de l'enquête) et ils recommandent une généralisation d'un télétravail hybride pour les métiers où c'est possible : 1 à 2 jours de télétravail par semaine. Audrey Richard a aussi souligné que le dialogue social autour du télétravail avait été très dynamique et que de nombreux accords avaient été signés (plus de 1000 en 2020 d'après les premiers chiffres).

D'après les premiers chiffres, le confinement a amené à une forte augmentation du recours au télétravail dans tous les pays, il est néanmoins difficile de comparer les pays entre eux comme l'a rappelé Antonin Bergeaud. Les enquêtes n'utilisent pas toujours la même définition du télétravail ou la même population de référence. L'OCDE définit le télétravail comme le fait d'avoir travaillé au moins une fois en dehors de son lieu de travail. Eurostat comme le fait de déclarer travailler souvent/parfois à domicile. Dans les deux cas, malgré des écarts de niveau, on observe un plus fort recours au télétravail dans les pays du nord de l'Europe probablement car la population y est plus urbaine (et a accès à de meilleurs infrastructures de réseau) et le secteur des services plus développés. Cette augmentation a dépendu plus directement de la dureté du

¹ <https://www.andrh.fr/actualites/1093/le-teletravail-post-covid-vu-par-les-drh-resultats-enquete-andrh-bcg>

confinement et du taux de télétravaillabilité des emplois dans le pays. Antonin Bergeaud a ouvert sur la question du recours au télétravail après le retour à la normal : celui-ci dépendra en partie de la proportion d'emplois télétravaillables (38% en France, d'après Dingel et Neiman²) mais aussi des investissements réalisés lors du confinement.

Malik Koubi a continué en faisant un point statistique plus resserré sur la France. Les données les plus précises sur la France datent de 2017 (Hallepée et Mauroux, 2019) et permettent d'estimer le recours au télétravail entre 3% et 7% selon la définition (essentiellement des cadres, dans le secteur de l'informatique et de la communication). L'enquête Acemo Covid, mise en place par la DARES et conduite directement auprès des entreprises pendant le confinement, puis renouvelée tous les mois, a permis, quant à elle, de suivre l'évolution du recours au télétravail en 2020 : de 25 % en mars/avril, à 10 % en août, puis 15 % en septembre/octobre. Ces chiffres varient toutefois fortement entre secteurs et le niveau de télétravail de mars n'est peut-être pas structurel et viable selon Malik Koubi.

Pour terminer la partie du séminaire consacrée à la pratique du télétravail, Audrey Probst a fait plusieurs rappels sur le cadre juridique du télétravail et le droit à la déconnexion. Il faut distinguer 3 régimes de télétravail : celui des télétravailleurs embauchés comme tels, celui des télétravailleurs à domicile (la majorité des télétravailleurs) et celui (introduit très récemment) du télétravailleur contraint par des circonstances exceptionnelles. La mise en œuvre du télétravail résulte des choix d'organisation de l'employeur, repose sur le principe du double volontariat (celui de l'employeur et de l'employé) et est décrite dans un ensemble de textes dont l'Accord National Interprofessionnel de 2020 fait la synthèse. On parle toutefois de « droit » au télétravail car un employeur doit le cas échéant motiver par écrit son refus quand un travailleur est handicapé, quand un poste est considéré télétravaillable ou

bien quand un travailleur bénéficie d'une ordonnance du médecin du travail. Selon Audrey Probst, l'un des enjeux les plus importants autour du télétravail est celui du droit à la déconnexion. En effet, le télétravail implique une obligation à la connexion qui pose problème dans plusieurs dimensions. D'abord, il peut être difficile d'identifier si certaines tâches effectuées à domicile pendant le temps de connexion sont bien du télétravail. Ensuite, elle évoque la nécessité d'organiser de vrais séparations entre télétravail et vie privée, notamment pour gérer et mesurer le temps de travail effectif. Enfin, cette obligation de connexion peut mener à une intrusion de la vie professionnelle dans la vie privée des employés.

2. Les leçons de la crise sanitaire

La deuxième partie du séminaire s'est concentrée sur les leçons à tirer de la crise sanitaire. Antonin Bergeaud a commencé la discussion en rappelant les effets du télétravail sur la qualité de vie au travail et la productivité. L'économiste est revenu sur l'ambiguïté de la littérature économique à ce sujet : du côté des travailleurs, le télétravail offrirait plus de flexibilité et permettrait d'économiser le temps passé dans les transports, mais il pourrait faire peser certains coûts sur eux (d'équipement ou énergétiques par exemple) et réduire la qualité de vie professionnelle. Du côté des entreprises, le télétravail pourrait permettre d'économiser certaines surfaces de travail mais signifie aussi un contrôle moindre sur les employés. Au niveau plus macroéconomique, la généralisation du télétravail pourrait être bénéfique si elle encourage des investissements massifs dans les nouvelles technologies et le développement du e-commerce et réduit les frictions sur le marché du travail. Antonin Bergeaud rappelle toutefois en conclusion que le télétravail, en limitant les interactions physiques, peut aussi limiter le partage de connaissance et affaiblir l'innovation.

² Dingel, Jonathan I., and Brent Neiman. How many jobs can be done at home?. No. w26948. National Bureau of Economic Research, 2020.

Audrey Probst est revenue sur le changement de positionnement des partenaires sociaux vis-à-vis du télétravail en réaction au confinement. Le choix à faire entre passage au télétravail et arrêt total de la production a obligé les entreprises à expérimenter ce mode de travail. Certaines activités que l'on pensait non-télétravaillables se sont avérées l'être. Mais cela a aussi mené à essayer pour la première fois le télétravail dans des conditions dégradées. Le premier confinement a forcé les partenaires sociaux à considérer de nouveaux risques psychosociaux liés à l'isolement et les a conduit à mettre en place, par effet d'apprentissage, un télétravail plus pendulaire, c'est-à-dire alterner des périodes de travail dans et en dehors des locaux de l'entreprise, lors du deuxième confinement. Audrey Probst a rappelé qu'il n'y avait en théorie aucune obligation légale de mettre en place le télétravail pendant le confinement du côté des entreprises, au-delà des recommandations liées au protocole sanitaire, que le conseil d'Etat considère comme non-contraignant. A première vue, les partenaires sociaux semblent bien s'être emparés du sujet du télétravail: plus de 1000 accords collectifs ont été signés en 2020 et un accord national interprofessionnel (ANI) a été signé à la fin de l'année. Les plus récentes avancées des discussions entamées en 2020 ont été de fixer les règles d'organisation du télétravail en période exceptionnelle où les employés peuvent être forcés de télétravailler. Selon Audrey Probst l'un des éléments les plus importants dans cet accord est l'insistance sur la formation des managers. Les textes ne précisent toutefois pas le lieu du télétravail, qui peut ne pas s'effectuer à domicile, et laissent les frais professionnels à la charge de l'employeur, même en période de télétravail exceptionnel.

Audrey Richard a ensuite apporté sa vision des pratiques qui pourraient être généralisées dans les entreprises : un modèle de télétravail hybride où les travailleurs à des postes télétravaillables télétravaillent de 1 à 2 jours par semaine. Ce mode de travail permettrait de limiter le décrochage et d'éviter la baisse de motivation qui peut être liée à un télétravail prolongé. Les priorités pour un développement à long terme du télétravail seraient alors les suivantes : l'accompagnement des managers (y compris leur formation) et l'investissement dans les outils adéquats au niveau de l'entreprise. La présidente de l'ANDRH a aussi évoqué les nouveaux risques liés au télétravail : manque d'interaction sociale, de cohésion entre les équipes et risque de trop

fortes amplitudes de travail. La crise sanitaire a d'après elle eu le mérite d'inaugurer de nouveaux sujets pour les ressources humaines : la gestion du sommeil et des déjeuners, et la préservation à distance du bien-être physique des employés.

3. Vers une généralisation structurelle de cette pratique ?

La dernière partie du séminaire a été consacrée à une réflexion de nature plus prospective sur les développements du télétravail. Audrey Probst a insisté sur la nécessité du dialogue social pour mettre en place le télétravail dans de bonnes conditions. Elle a commencé par rappeler que le droit européen garantissait la liberté de déterminer son lieu de travail et que le télétravail pouvait avoir des objectifs divers (réduire les coûts immobiliers ou salariaux, améliorer l'attractivité de l'entreprise et chercher des compétences sur des métiers en tension) et que c'est de ces objectifs que devait découler un éventuel accord sur les postes télétravaillables et la formation des managers et des télétravailleurs.

Audrey Richard a rebondi sur ces remarques pour parler des transformations à long terme engagées dans les entreprises françaises. Selon elle, une refondation de ce que signifie être un manager est nécessaire si le télétravail doit persister. Il faudrait insister sur leur rôle en matière de motivation des salariés et de gestion des compétences. Les managers devraient également apprendre à gérer des équipes plus autonomes et à organiser la coopération à distance des différents membres des équipes.

Enfin Antonin Bergeaud a envisagé les conséquences du développement du télétravail à long terme sur le marché de l'immobilier, sur l'environnement et sur les inégalités géographiques. Il a noté une tendance à la baisse des prix de l'immobilier de bureau, en particulier dans les zones avec un fort recours au télétravail, tout en soulignant que les effets macroéconomiques d'une baisse des coûts de l'immobilier d'entreprises seraient non-

négligeables : augmentation des marges des entreprises, plus grande réactivité du cycle économique, mais aussi peut-être plus de difficultés de financement car les actifs immobiliers sont souvent utilisés par les entreprises comme garantie bancaire. L'économiste de la Banque de France a aussi évoqué les effets sur l'environnement, avec potentiellement moins d'utilisations des transports, un désengorgement des centres-villes. En matière de consommation d'énergie, les télétravailleurs, qui paient directement le coût de l'énergie chez eux, sont peut-être plus économes, mais le développement du télétravail nécessite un équipement plus important des entreprises en matériel informatique, consommateur d'énergie, et le télétravail lui-même consomme de l'énergie. A ce jour, la plupart des méta-analyses vont dans le sens d'une faible réduction des émissions de gaz à effet de serre. Enfin l'impact sur les inégalités territoriales dépendrait de la distribution des emplois télétravaillables dans les différentes régions (qui ne sont pas toutes équipées de façon optimale) et de l'évolution des effets d'agglomération si les cadres profitent du télétravail pour fuir les zones les plus urbaines.

Prochaine séance le vendredi 19 mars 2021 sur les dispositifs pour limiter ou accompagner les licenciements économiques en France

Pour toute information complémentaire ou bien regarder la vidéo du séminaire précédent, consultez le site Internet de la DG Trésor :

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Evenements/Types/seminaire-emploi> ou envoyez un mél à Seminaire.Emploi@dgtresor.gouv.fr