



Comité économique  
et social européen  
Groupe des Employeurs

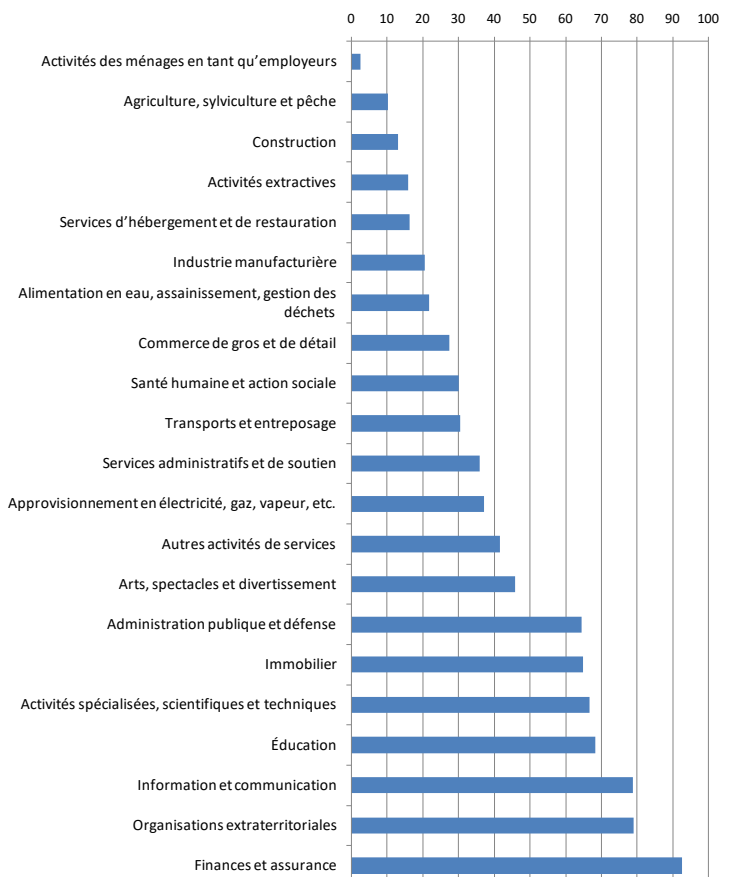
# COMMENT TIRER LE MEILLEUR PARTI DU TÉLÉTRAVAIL

*Les solutions doivent avant tout être adaptées au lieu de travail*



- Avec le télétravail, tout le monde est gagnant: les employeurs sont en mesure d'organiser le travail de manière à répondre au mieux aux objectifs de leur entreprise, et les salariés peuvent mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.
- Le dialogue social au niveau de l'entreprise est essentiel pour gérer les modalités de télétravail, car il permet de prendre des mesures adaptées à la diversité des entreprises et des fonctions.
- La législation en vigueur et les accords-cadres conclus entre les partenaires sociaux au niveau de l'UE couvrent le télétravail de manière exhaustive.
- Si la pandémie a dopé le télétravail pour des raisons sanitaires, il s'agit d'une méthode de travail volontaire et réversible, fondée sur un accord mutuel.
- Le télétravail suppose des connexions numériques qui fonctionnent bien et des compétences adéquates, qui requièrent des investissements dans les infrastructures ainsi que dans l'éducation et la formation.
- Des services de garde et de soins suffisamment nombreux et diversifiés sont également des outils essentiels à l'efficacité du télétravail, et contribuent également à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- Afin de permettre aux hommes comme aux femmes de saisir les possibilités offertes par le télétravail, les rôles professionnels et familiaux doivent être considérés au-delà des stéréotypes sexistes.

*Capacité à pratiquer le télétravail, par secteur, dans l'UE à 27*



Source: Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macias E., Bisello M. (2020), "Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?", JRC Working Papers on Labour, Education and Technology 2020-05, Joint Research Centre (Seville site). Note: Salariés uniquement. En pourcentage des emplois par secteur.

## Des solutions propres à chaque entreprise, s'appuyant sur des infrastructures de soutien

**Le télétravail doit être adapté aux besoins de l'entreprise concernée. Eu égard à la grande diversité des lieux de travail, le niveau le plus approprié pour définir les conditions du télétravail est celui de l'entreprise, au moyen du dialogue social. Pour que le télétravail soit efficace, il est indispensable d'investir dans les infrastructures numériques, l'innovation, l'éducation et les services de garde et de soins.**

Le télétravail s'est développé avec la numérisation de l'économie et de la société, et la pandémie de COVID-19 a considérablement accéléré cette tendance. Plus d'un tiers des salariés ont travaillé exclusivement depuis leur domicile. Avant la pandémie, moins de 5 % d'entre eux pratiquaient le télétravail régulièrement et moins de 10 % occasionnellement.

Alors que pendant la pandémie, le télétravail était dicté par un impératif sanitaire, en temps normal, ce sont la nature de l'activité et le travail proprement dit qui déterminent si le télétravail est possible et nécessaire. Toutes les fonctions ou tâches ne peuvent pas être exécutées à distance. Toutefois, au fil du temps, les tâches se prêtant au télétravail seront probablement de plus en plus nombreuses, étant donné qu'une part croissante du travail est réalisée à l'aide d'outils numériques, de robots et d'IA.

Le télétravail ouvre des perspectives tant aux employeurs qu'aux salariés. Il peut contribuer à la hausse de l'emploi et de la participation au marché du travail, à la réduction des coûts et à l'augmentation de la flexibilité et la productivité, et est susceptible d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ainsi que le bien-être au travail.

Dans le même temps, plusieurs conditions préalables doivent être remplies. Le télétravail requiert des compétences numériques appropriées, ainsi que la capacité à adopter des méthodes de gestion et de travail différentes. Le télétravail présuppose une culture organisationnelle qui repose sur la confiance, la flexibilité et la résilience. Tout en offrant davantage de souplesse, il demande un sens des responsabilités et un engagement ferme à obtenir des résultats.

Le dialogue social est un mécanisme essentiel pour résoudre les problèmes liés au télétravail. Compte tenu de la grande diversité des lieux de travail et des situations, le dialogue social au niveau de l'entreprise permet de répondre à ces besoins spécifiques et variés.

Le télétravail est totalement couvert par la législation existante en matière de temps de travail, de santé et de sécurité, de lutte contre la discrimination et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.



## PRINCIPALES QUESTIONS À POSER POUR VÉRIFIER LES PRATIQUES DE TÉLÉTRAVAIL

Au moment de la sortie de la pandémie, il peut être utile pour les entreprises de vérifier la faisabilité de leurs pratiques de télétravail, en posant par exemple les questions suivantes:

- Existe-t-il des règles claires définissant dans quelle proportion, quand et à quelles conditions le télétravail est possible?
- Comment les outils et les conditions de travail nécessaires au télétravail, y compris la santé et la sécurité, sont-ils garantis?
- Comment promouvoir l'égalité, l'inclusion et la cohésion du personnel?
- Faut-il établir, au niveau du lieu de travail, des règles en matière de télétravail — soit des règles communes, soit des règles adaptées à chaque salarié?

Il existe en outre des accords-cadres européens conclus par les partenaires sociaux qui traitent spécifiquement du télétravail. Ces accords sont mis en œuvre de différentes manières au niveau des États membres, des secteurs et des entreprises.

Pour permettre aux entreprises d'investir dans de nouvelles méthodes de travail et les y encourager, l'UE et ses États membres doivent garantir un environnement favorable aux entreprises et contribuer à la création de bonnes conditions de télétravail grâce à des investissements dans les infrastructures numériques, l'éducation et la formation, ainsi que la recherche et l'innovation. Des efforts spécifiques doivent être consacrés au soutien des mesures de numérisation des micro-, petites et moyennes entreprises.

Le télétravail — comme toute autre forme de travail — doit être organisé de manière à garantir le plein respect du principe de non-discrimination. À cet égard, il conviendra d'accorder une attention particulière à l'égalité entre les sexes. Les modalités de télétravail doivent promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes en ce qui concerne la formation, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et l'évolution de carrière.

Pour que le télétravail soit efficace et productif, il convient également d'assurer la disponibilité de services de garde et de soins suffisamment nombreux et diversifiés, y compris pour les enfants et les personnes âgées. C'est la condition sine qua non de la pleine participation des hommes comme des femmes au marché du travail, quel que soit le lieu où le travail est effectué.

Les stéréotypes sont un élément essentiel de la ségrégation professionnelle des femmes et des hommes et déterminent donc en partie l'éligibilité au travail à distance. Souvent, les rôles familiaux découlent eux aussi d'une pensée stéréotypée. Afin d'exploiter au mieux les capacités des femmes et des hommes dans l'économie et la société, il y a lieu de les informer sur les conséquences, pour l'égalité de carrière, de leurs choix en matière d'études, de professions et d'emplois.

### À ÉVITER

Les possibilités offertes par le télétravail ne doivent pas être entravées par:

- l'introduction d'une réglementation restrictive et rigide, qui décourage l'innovation et empêche toute solution au niveau des entreprises et des secteurs;
- le non-respect de l'autonomie des partenaires sociaux et de la prérogative des employeurs dans la recherche des meilleures modalités pratiques.