

## Le télétravail, quels apprentissages pour quelles innovations possibles souhaitables ?

Contributions du projet d'innovation « travail et cancer du sein dans les entreprises et les organisations »

---

Le programme d'expérimentations du projet « *travail et cancer du sein dans les entreprises et les organisations* » a débuté pendant le confinement dans plusieurs entreprises, ce qui en a compliqué la mise en œuvre, mais aussi singulièrement augmenté la portée.

C'est pourquoi, sans attendre la fin de ces expérimentations, 6 propositions ont été formalisées à partir des dispositifs expérimentaux en cours de construction dans les entreprises du programme, pour et avec les contributeurs et les contributrices qui ont (eu) une expérience directe ou indirecte (manager, RH, service de santé, élu du personnel,...) du télétravail ou du travail à la maison dans le cadre de la survenue d'une maladie grave, d'une situation d'aidant ou d'aidante, de maladies chroniques...

6 propositions destinées à être partagées et mises en discussion autant que nécessaire pour réfléchir à améliorer l'encadrement du télétravail, comme mode d'organisation du travail et/ou comme modalité pour articuler travail et santé.



**Travailler avec un cancer, une maladie chronique, un handicap, en situation d'aidant.e... et depuis le confinement, on pourrait ajouter : travailler avec de jeunes enfants dans la même pièce... Toutes ces situations ont un point commun : elles concernent des salarié.e.s dont la capacité productive est affectée par une forte incertitude et un niveau élevé de variabilité d'un jour à l'autre, voire dans une même journée.**

Que faut-il changer dans l'organisation du travail et son management, dans son encadrement juridique et conventionnel, dans certains outils de gestion pour répondre à ces situations à la fois extra-ordinaires et pourtant fréquentes ? Comment se préparer à voir ces situations se multiplier, à mesure que la population active vieillit, que les progrès thérapeutiques se poursuivent, que les études épidémiologiques affirment la corrélation positive entre le fait de pouvoir travailler et l'espérance de vie en bonne santé à cinq ans après un cancer ? Peut-on encore envisager des réponses au cas par cas, une éligibilité contrôlée à des dispositifs sur mesure, ou peut-on se servir de ces situations comme d'une loupe pour expérimenter de nouveaux modèles sociaux de performance ?

**Ce document est destiné à alimenter des discussions sur l'encadrement du télétravail** non à partir d'idées générales mais à partir de propositions ancrées dans la réalité du fonctionnement des entreprises et des organisations.

Les 6 propositions pour innover dans l'encadrement du télétravail ne se limitent pas aux situations de reprise ou de maintien en emploi qui les inspirent ; elles militent plutôt pour une extension raisonnée du télétravail, lequel ne saurait être une solution miracle mais pourrait pourtant tirer grand parti d'innovations à négocier. Lesquelles ? en voici 6, à discuter.

- *piste de proposition 1 : passer d'une définition de l'éligibilité au télétravail fondée sur le poste et/ou des cas de santé clairement identifiés, à une définition fondée l'appréciation des conditions pour rendre télétravaillables tout ou partie de l'activité du poste.*

Aujourd'hui, des critères courants sont mobilisés pour justifier de quels postes sont éligibles au télétravail et quels postes ne le sont pas ; par exemple, sans qu'il soit toujours clairement défini, le critère de l'autonomie apparaît central. Mais cette façon de filtrer les postes qui peuvent être éligibles ou non au télétravail Or cette grille d'analyse a été pour partie disqualifiée par des réalités observées pendant le confinement sur lesquelles les entreprises ne pensent pas pouvoir revenir. Le « filtre » mobilisé pour encadrer l'accès au télétravail va donc vraisemblablement évoluer.

On voudrait attirer l'attention des futurs négociateurs sur *le fait qu'un nouveau filtre, centré sur le repérage et l'analyse des activités télétravaillables (y compris moyennant quelques aménagements) et de celles qui posent des questions plus délicates serait une réelle avancée, pour tous les salariés et en particulier pour celles et ceux qui doivent gérer leur travail et un niveau élevé d'incertitude et de variabilité de leur capacité productive.*

Les négociateurs pourraient s'accorder sur une méthode d'analyse de l'activité (et pas seulement du poste donc) pour équiper des accords répondant mieux aux conditions DU télétravail et pas seulement DE télétravail.

- *piste de proposition 2 : réinterroger le bienfondé d'un régime spécifique de télétravail pour raison de santé, handicap, etc...*

Aujourd'hui, de nombreux accords prévoient des mesures dérogoires (en particulier un nombre de jours de télétravail augmenté), pour des catégories de salariés reconnus travailleurs handicapés, pour « raison de santé », etc... La révision des accords de télétravail nous semble une bonne opportunité pour repenser le bienfondé de ces distinctions.

En effet, sur le terrain, il s'avère par exemple que les régimes de télétravail « pour raison de santé » prévoient des mesures difficilement adaptées dans le temps aux besoins évolutifs des salarié.e.s concerné.e.s ; parfois même, ces « droits supplémentaires » peuvent fonctionner comme des trappes (notamment en termes d'espérance de parcours) ou comme des signaux d'inéquité (les difficultés de la vie ne se résument pas à ces cas et des salarié.e.s peuvent trouver illégitime la prise en compte de certaines difficultés de la vie et pas d'autres, moins socialement admises par exemple).

Plutôt que lister des « vulnérabilités » qui justifieraient une politique plus généreuse de télétravail pur certaines catégories de salarié.e.s, on fait l'hypothèse, à partir de nos retours du terrain, que les salarié.e.s seraient beaucoup plus à l'aise avec la possibilité de s'inscrire dans *un régime a, b ou c de télétravail, fonction à la fois de leur activité (passée au filtre de sa télétravaillabilité) et de leurs besoins (et ici, il ne serait pas nécessaire de faire valoir un handicap, un certificat médical ou autre pour exprimer des besoins en termes d'organisation du travail).*

- *piste de proposition 3 : articuler les négociations sur le télétravail avec les enjeux d'une politique de maintien en emploi*

La progression du maintien en emploi réclame de s'appuyer sur des mesures qui non seulement soutiennent les besoins des salarié.e.s concerné.e.s mais aussi qui soutiennent les stratégies de conciliation du travail et de la santé, de recherche d'un régime de performance adapté, que ces salarié.e.s déploient activement.

Ainsi, un accord de télétravail favorable au maintien pourrait non pas reposer sur la négociation de « droits supplémentaires » à accorder à certains salariés « reconnus » éligibles, mais plutôt *d'une négociation sur la façon dont le recours au télétravail peut contribuer à rendre plus flexibles les postes de travail des personnes qui en font la demande.*

En la matière, l'intérêt du modèle australien du « *right to request for flexible working arrangement* » nous semble évident, qui offre un processus encadré pour soutenir le maintien en emploi, misant sur la flexibilité de l'organisation – dont le télétravail – en lien avec les exigences de l'activité occupée. Ainsi, la logique d'emploi – qui tend à enfermer dans un registre compensation/réparation les négociations sur les nouvelles formes d'organisation du travail – cède ici du terrain au profit d'une logique de travail, d'activité, dont on sait qu'elle est centrale pour la santé au travail et le maintien de l'aptitude au travail (notion issue, elle, du modèle de maintien allemand).

#### « Right to request flexible working arrangements »

Dans ce modèle issu du Fair Work Act de 2009, les **dispositions suivantes sont prévues pour rendre possible la transformation d'un emploi par le recours à des dispositions visant à rendre le travail flexible** :

- modification des heures de travail (en quantité ou en début/fin)
- évolution des schémas de travail (par exemple, travail en équipes fractionnées ou partage du travail)
- changer de lieu de travail (par exemple, travailler à domicile).

Pour être éligible, il faut être dans l'entreprise depuis 1 an en temps plein ou partiel et être : parent, aidant, en situation de handicap, âgé de 55 ans ou plus, victime de violence dans un cadre familial.

Le processus prévoit d'abord une discussion avec l'employeur puis une réponse par écrit de sa part. Doivent être pris en compte les besoins du demandeur, les conséquences pour lui si des changements dans les conditions de travail ne sont pas faits et tout motif commercial raisonnable de refuser la demande.

Une fois que l'employeur a reçu la demande, il doit fournir une réponse écrite dans un délai de 21 jours. Un simple refus ne constituera pas une réponse suffisante - les employeurs ne peuvent refuser une demande que pour des motifs commerciaux raisonnables. Si la demande est refusée et qu'il n'y a pas d'accord sur une modification des conditions de travail, la réponse écrite doit indiquer s'il existe ou non des modifications des conditions de travail que l'employeur peut proposer à l'employé.

Si la demande est refusée et que les raisons fournies ne sont pas satisfaisantes pour l'employé, il peut s'adresser à la Fair Work Commission si l'employeur l'a accepté (par exemple, un tel accord écrit peut être prévu dans le contrat de travail, accord d'entreprise ou autre accord écrit). La Fair Work Commission peut organiser une conférence avec les deux parties pour discuter des problèmes et tenter de trouver une solution. Ils peuvent également faire une recommandation sur la façon de résoudre les problèmes. On s'attend à ce que ces étapes résolvent la plupart des désaccords. Toutefois, en définitive, la Commission pour un travail équitable ne peut pas ordonner à un employeur d'accepter une demande. En 2019, le *right to request* est proposé comme pouvant être une mesure « par défaut », pour que tout emploi puisse passer en travail flexible.

#### - *piste de proposition 4 : envisager un régime horaire adapté au télétravail*

Les retours d'expériences du travail à la maison pendant le confinement insistent sur la tendance au dépassement des horaires et on peut penser que les prochaines négociations seront attentives à prévoir des mesures de prévention ciblées, renforçant probablement les mesures du droit à la déconnexion.

Les cas des salarié.e.s qui reprennent après une longue absence ou qui travaillent tout en suivant des traitements (cancers, maladies chroniques, etc..) nous enseignent que c'est moins la durée que les horaires (pour se soigner, pour se récupérer en journée, etc..) et le rythme du travail qui font enjeu. Quand la flexibilité des horaires et/ou rythme est aisée à tenir dans le temps, les questions de durée ne sont pas premières.

*Une piste de négociation, à expérimenter avec des salarié.e.s qui ont l'expérience d'une capacité productive incertaine et variable, pourrait être une sorte de « forfait jour télétravaillé » qui donne de la souplesse et de la réversibilité dans l'organisation du temps de travail, dans toutes ses composantes, durée, horaires, intensité,...*

#### - *piste de proposition 5 : prévoir la modalité organisationnelle du télétravail dans le fonctionnement des équipes*

Les récits d'expérience des salarié.e.s qui ont vu leur capacité productive transformée par la survenue d'un événement important dans leur parcours de santé ou de vie sont très éclairants : le travail de maintien qu'ils et elles font ne peut exister sans mobiliser les ressources de leur activité, elle-même étant largement dépendante du fonctionnement de leur équipe et plus largement même de leur « unité de travail ».

Le télétravail transforme ces fonctionnements et la capacité des équipes ou des collectifs à entretenir une capacité de régulation est décisive pour que le télétravail soit soutenable, pour que les salarié.e.s puissent continuer de s'engager dans une activité productive et ne pas se contenter d'expédier des tâches pour s'en débarrasser au mieux. C'est cette activité qui nourrit la santé quand elle s'équilibre, elle est donc à cibler particulièrement dans les futures négociations sur le télétravail.

*Une piste de négociation pourrait donc porter sur l'introduction d'une pratique visant à expliciter, dans chaque équipe, le fonctionnement collectif, à des échéances adaptées aux caractéristiques de l'activité, notamment en termes de variation de la charge de travail.*

- *piste de proposition 6 : tester l'intérêt de créer une « bourse de missions télétravaillables »*

Dans de nombreuses entreprises, une partie du personnel, en particulier en production, ne peut bénéficier des dispositions du télétravail. Dans certaines entreprises, des solutions ad hoc ont pu être testées, dans des cas de salarié.e.s de production contraints de s'absenter du fait de leur santé (ou plus rarement pour d'autres raisons, dans des situations d'aidant.e.s par exemple) et désireux de poursuivre une activité productive sans attendre de pouvoir, le cas échéant, reprendre leur poste. Des « missions » ont pu leur être confiées en télétravail, réclamant des compétences qu'ils ou elles avaient ; par exemple, une opératrice, familière des outils de contrôle qualité sur son poste de production, a pu se voir confier un fichier de données de production à « nettoyer » d'erreurs pour lesquelles elle disposait d'une commande précise. Plus fréquemment, on voit des cadres se voir confier des missions ponctuelles, en lien avec leur poste, leur équipe et leurs compétences, pour contribuer, à la mesure de leurs possibilités, à un engagement productif qu'ils ou elles évaluent comme déterminant pour leur permettre de faire un travail de santé.

*Les négociations sur le télétravail pourraient envisager creuser cette dernière piste d'une « bourse de missions télétravaillables », proche de pratiques que de nombreuses entreprises ont pu développer dans le cadre de politiques de mobilité notamment ; ce dispositif original pourrait permettre de répondre de façon souple et équitable à la demande d'alternatives à l'arrêt de travail à temps complet qu'on voit s'exprimer.*



**Le projet d'innovation  
« Travail et cancer du sein dans les entreprises et les organisations »  
est soutenu par**



Si vous souhaitez discuter avec l'équipe opérationnelle du projet, vous pouvez joindre : Antoine Dezalay [antoine.dezalay@lenouvelinstitut.org](mailto:antoine.dezalay@lenouvelinstitut.org) ou Pascale Levet [pascale.levet@lenouvelinstitut.org](mailto:pascale.levet@lenouvelinstitut.org)