

# « Le télétravail, sujet de dialogue social à part entière »

NICOLE MAGGI-GERMAIN



© Patrick Delapierre pour l'INRS/2020

*Nicole Maggi-Germain est maîtresse de conférences en droit social à l'université Paris 1, à la tête de l'Institut des sciences sociales du travail (ISST), où elle forme les représentants syndicaux et les conseillers prud'homaux. Elle décrypte pour nous l'accord national interprofessionnel signé en fin d'année par les partenaires sociaux « pour une mise en œuvre réussie du télétravail ».*

**Travail & Sécurité. Un nouvel accord national interprofessionnel (ANI) portant sur le télétravail a été conclu fin novembre par différentes organisations syndicales<sup>1</sup>. Qu'apporte ce texte?**

**Nicole Maggi-Germain.** Il présente à mes yeux une dimension essentiellement symbolique. Sa force est d'exprimer à un moment de notre histoire une volonté de l'ensemble des organisations syndicales de faire du télétravail un mode d'organisation du travail comme un autre. Il affiche la volonté de rendre normal, de banaliser le télétravail. Mais il prévoit peu de dispositions

contraignantes. Du point de vue juridique, cet accord n'était pas indispensable dès lors que tout ce qu'il contient existait déjà dans différents textes : le précédent ANI de 2005, le Code du travail, la jurisprudence... Il a cependant le mérite d'en réaliser la synthèse.

**Quelle est la fonction réelle de ces ANI, qui s'appliquent sur l'ensemble du territoire et à l'ensemble des branches professionnelles?**

**N. M.-G.** Il existe différents niveaux de négociations collectives : à l'échelle de l'établissement, du groupe,

■ Propos recueillis par Grégory Brasseur et Céline Ravallec

de la branche et, enfin, au niveau national et inter-professionnel. Traditionnellement, chaque accord de niveau inférieur se devait d'être conforme à l'accord de niveau supérieur ou pouvait y déroger dans un sens plus favorable. Les lois adoptées depuis le début des années 2000 ont progressivement déconstruit cette articulation en renversant la hiérarchie des normes conventionnelles et en instituant l'entreprise et le groupe comme lieux de prédilection de la négociation. Les fonctions rattachées à l'ANI ont évolué au fil du temps. La vocation de ces accords, en particulier dans le champ de la formation professionnelle, était, après mai 1968, de donner une place plus importante au paritarisme en impulsant des normes à travers la négociation collective. La loi du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social a inscrit dans le Code du travail que toute proposition de loi impliquant des réformes dans les domaines des relations du travail, de l'emploi ou de la formation professionnelle doit être précédée d'une procédure pouvant conduire à l'ouverture de négociations collectives nationales et interprofessionnelles. À partir de là, les ANI sont devenus, pour le pouvoir exécutif en place, un outil de communication donnant à la loi une assise plus large puisque le texte peut se prévaloir de la signature, parfois unanime, des partenaires sociaux. Pourtant, rien n'oblige l'exécutif à reprendre l'intégralité du contenu de l'ANI. Les politiques peuvent ne conserver que ce qui les arrange, au risque de déconstruire un agencement qui donne à l'ANI une cohérence d'ensemble dans les textes. À mon sens, le cadre est aujourd'hui celui d'un paritarisme sous tutelle qui accompagne l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Ici, l'intitulé « Accord national interprofessionnel pour une mise en œuvre réussie du télétravail » est presque un slogan publicitaire. C'est un vocabulaire de consultant. Or l'incantation ne rend pas la norme effective.

### Cet accord apporte-t-il quand même des nouveautés ?

**N. M.-G.** Il manifeste la volonté des partenaires sociaux d'engager une dynamique et traduit la volonté de prendre acte d'une évolution. Si l'on se réfère au préambule, il montre que le télétravail est une déclinaison d'un mouvement plus profond lié à la numérisation de l'économie. L'entreprise n'est pas qu'un îlot de production, elle est pleinement intégrée dans la société et se fait l'écho de problématiques sociétales plus larges. Parmi les nouveautés, on peut mentionner la prise en compte du bien-être des salariés, les dispositions relatives à la formation des managers et des collaborateurs, le rappel des risques liés à l'isolement ou encore un point sur la prise en charge des frais professionnels. Dans son article 2.2, cet ANI fait aussi du télétravail un sujet de dialogue social à part entière.

### Cet ANI intervient dans un contexte où le télétravail a été mis en œuvre massivement, à temps plein, durant plusieurs mois, sans préparation, par un nombre inédit de salariés...

**N. M.-G.** Jusqu'alors, le télétravail ne décollait pas vraiment. En 2017, selon les données de la Dares<sup>2</sup>, 3% des salariés le pratiquaient au moins un jour par semaine, et majoritairement des cadres (61%). La crise sanitaire que nous traversons constitue un grand renversement,



## REPÈRES

1996

> **Soutenance d'une thèse de doctorat sous la direction d'Alain Supiot**

DEPUIS 1997

> **Maître de conférences en droit social, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**

> **Chargée d'enseignements en master 2 recherche droit social à la faculté de droit de Nantes**

> **Membre du laboratoire de recherche « droit et changement social » (UMR CNRS 6297) / Maison des sciences de l'homme Ange-Guépin**

DEPUIS 2014

> **Directrice de l'Institut des sciences sociales du travail, université Paris 1**

DEPUIS 2015

> **Membre du comité exécutif du réseau international Cielo (Communauté pour la recherche et les études sur le travail et le champ professionnel)**

la perspective du télétravail s'ouvrant en théorie à tous les salariés. Cet ANI aborde d'ailleurs la pratique du télétravail dans deux situations : en cas de crise et hors circonstances exceptionnelles. Dans le premier cas, les employeurs ont d'ailleurs préféré parler de travail à distance, qu'ils sont en droit d'imposer, alors que le télétravail « classique » repose sur la base du volontariat et d'un accord entre employeurs et salariés.

### Vous dites que cet accord contient peu de normes contraignantes. Pouvez-vous préciser ?

**N. M.-G.** Avec des formules comme « *il convient d'être attentif* », « *une vigilance particulière doit être portée...* », on sort du champ du droit « dur » pour glisser vers la norme managériale. Cet ANI donne des grandes orientations dans la gestion des entreprises.

### Il apporte une dimension managériale, à travers l'article 4.1, qui n'existait pas auparavant. Qu'en pensez-vous ?

**N. M.-G.** Le manager a pour rôle d'animer une communauté de travail. Il tient une place essentielle au regard du risque d'isolement des salariés. Mais en télétravail – notamment massif –, il n'est plus sur le terrain. Il est beaucoup moins en capacité de tisser du lien social à partir d'échanges informels. C'est en quoi les enjeux en termes d'adaptation sont lourds, d'autant que le télétravail remet en cause une organisation pyramidale de l'entreprise par un nivellement des niveaux hiérarchiques. Le télétravail pose aussi une somme d'autres questions. Il fait du domicile – un lieu privé – une extension ou une annexe du bureau, il brouille les frontières entre vie privée et vie professionnelle. Il tend à générer une intensification du travail et risque de poser à terme d'autres questions, liées à l'adaptation des postes aux domiciles et aux risques d'apparition de troubles musculosquelettiques.

### Dans ce même article, il est noté que le télétravail repose sur « deux aptitudes complémentaires – l'autonomie et la responsabilité ». Quel commentaire faites-vous sur cette aptitude à l'autonomie ?

**N. M.-G.** L'autonomie, la responsabilité, la confiance ne se décrètent pas. C'est pourquoi il ne faut pas perdre de vue que pour certaines personnes ou pour certains postes, le télétravail n'est pas viable. La généralisation de l'outil informatique a montré à quel point certains ont su s'en saisir et d'autres non. À travers le télétravail, on en vient à classer les gens au regard de leur rapport à l'informatique. Le devenir du télétravail doit reposer sur une définition précise des tâches qui sont « télétravaillables » et de celles qui ne le sont pas. Cela appelle une vigilance particulière si l'on ne veut pas que se crée une scission entre les personnels. Être en télétravail demande une forme d'organisation et d'autonomie que ne requièrent pas tous les postes de travail et que tous les salariés ne seront pas en mesure de mettre en œuvre. La généralisation du recours au télétravail risque de scinder l'entreprise entre les catégories professionnelles, là où sa richesse repose sur le mélange de l'ensemble de ses salariés. ■

1. CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO et CPME, Medef, U2P.

2. « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », Dares Analyses, novembre 2019, N°051, 11 p. ; consultable sur : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr>