



GUIDE NÉGOCIER ET ORGANISER LE TÉLÉTRAVAIL

GUIDE CFTD CADRES NÉGOCIER ET ORGANISER LE TÉLÉTRAVAIL



Dirigé par Jérôme Chemin



Directeur de publication :

Laurent Mahieu

Coordination édition :

Jérôme Chemin

Conception graphique :

Yasmine Latch

CFDT Cadres

47-49 avenue Simon-Bolivar 75950 Paris Cedex 19

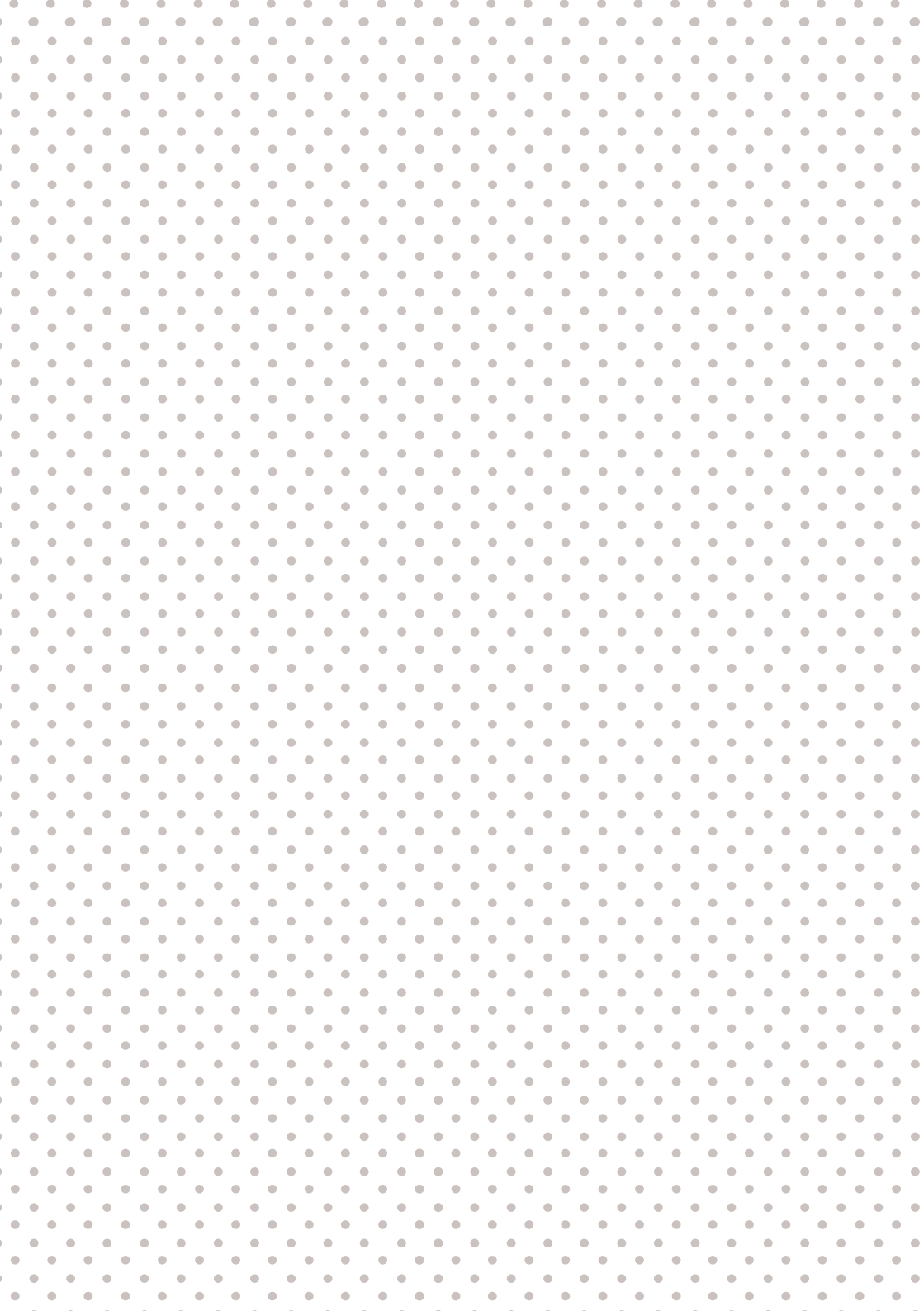
Juin 2018

Ce guide a pour source la publication rédigée par deux spécialistes de l'OBERGO (OBServatoire du télétravail, des conditions de travail et de l'ERGostressie) :

- **Yves LASFARGUE**, chercheur et créateur de l'OBERGO, spécialiste de l'étude des évolutions des métiers et des conditions de travail liées aux technologies de l'information. Auteur d'une quinzaine de livres et rapports sur les conséquences sociales des TIC.
- **Sylvie FAUCONNIER**, chercheuse spécialiste des métiers, responsable pendant de nombreuses années de l'observatoire des métiers d'une grande entreprise de télécommunications. Auteure de guides sur les métiers de l'Internet et du multimédia, et sur l'évolution des métiers des centres d'appels.

La CFDT Cadres, avec l'autorisation des auteurs, a mis à jour et complété le document initial avec ses revendications afin d'en faire un véritable outil d'aide à la mise en place et à la négociation du télétravail.





Le télétravail, une opportunité à saisir.

Le télétravail a connu ces derniers mois de profonds bouleversements législatifs avec la modification des articles de loi le concernant.

Dans le cadre des ordonnances dites « Macron » du 22 septembre 2017, en vigueur depuis le 24 septembre 2017 et de la loi de ratification du 29 mars 2018, en vigueur depuis le 31 mars 2018, le gouvernement a entendu répondre au souhait formulé par les partenaires sociaux dans leur rapport remis le 7 juin 2017¹. Il a ainsi été décidé de consolider le cadre juridique du télétravail et de l'adapter à son évolution afin de faciliter et favoriser son recours par les salariés.

Malgré un développement croissant, les freins au télétravail sont encore nombreux :

- **Côté patronal** où la forte culture du présentéisme rend suspicieuse toute tentative de travailler loin des yeux de son responsable,
- **Côté salarial** où le travailleur à distance peut se sentir coupé du collectif et moins bien évalué que ses collègues présents au bureau,
- **mais aussi syndical** où, au-delà du risque d'isolement évoqué, certains militants craignent de se couper de cette partie du salariat (comment tracter si plus personne n'est au bureau ?).

Bien souvent, le télétravail n'est abordé qu'à travers des questions techniques – « *Le télétravailleur a-t-il le bon matériel ?* » – ou hiérarchiques – « *Comment le manager va encadrer le travailleur ?* ».

Pour la CFDT Cadres, parler du télétravail c'est d'abord parler de tous les thèmes liés au travail :

- Les conditions de travail au bureau et au domicile,
- Les horaires et charge de travail avec un focus particulier sur les équilibres de temps de vie,
- L'égalité entre tous les travailleurs sédentaires, nomades, télétravailleurs...

Parler du télétravail, c'est parler du télétravailleur mais aussi de ses collègues qui sont dans l'entreprise quand il n'y est pas, c'est parler de lui mais aussi de son encadrement. C'est parler du manager qui encadre des télétravailleurs mais qui se retrouve aussi en situation de télétravailleur. **Bref, parler du télétravail c'est avant tout parler de l'organisation du travail.**

Il faut aussi éviter certains préjugés qui, s'ils sont plaisants à entendre, ne reflètent pas la réalité. Non, tous les salariés ne sont pas faits pour le télétravail et c'est pour cela que nous recommandons d'inclure dans tous les accords une clause de réversibilité. Non, négocier un jour maximum de jours de télétravail n'est pas un objectif : il s'agit plutôt de permettre à chacun de trouver son équilibre sans être privé de liens sociaux forts dans l'entreprise.

Le télétravail est avant tout basé sur la confiance entre le manager et son équipe. Cette confiance, si elle ne se décrète pas, ne doit pas non plus faire oublier l'importance de pouvoir négocier un accord télétravail, c'est-à-dire fixer des règles qui vont permettre au manager et au travailleur mais aussi au télétravailleur et ses collègues de contractualiser les droits et devoirs de chacun. Ce sont ces règles qui permettront à chacun d'adopter une certaine flexibilité et de faire ainsi du télétravail une solution gagnante-gagnante entre l'entreprise/administration et le salarié/agent. Aussi, et comme nous le demandions depuis plusieurs années, un Accord National Interprofessionnel (ANI télétravail) français sur le télétravail a été signé le 19 juillet 2005.

La CFDT Cadres travaille depuis des années au côté des sections syndicales d'entreprise, des salariés et des entreprises sur toutes les questions liées au télétravail. Notre engagement aux côtés d'OBERGO traduit notre volonté d'exercer un véritable travail de pédagogie en direction de nos interlocuteurs. Car nous pensons que si le télétravail est une réelle opportunité pour chacun, il est indispensable que des règles soient négociées et édictées en amont.

Cette nouvelle édition mise à jour du guide de négociation du télétravail est pour vous : que vous soyez dans le privé ou dans le public, dans une grande entreprise ou dans une PME, familier ou néophyte du télétravail. Il se veut un outil pédagogique et pratique afin de saisir pleinement tous les enjeux du télétravail. Il vous permettra de mesurer les nombreuses opportunités du télétravail mais aussi d'évaluer les dangers potentiels d'un accord mal négocié. Plus que jamais, nous pensons à la CFDT Cadres que le télétravail est une réelle opportunité à saisir pour les salariés.

RAPPEL DES TEXTES OFFICIELS SUR LE TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE

2005 : secteur privé

Accord National Interprofessionnel (ANI télétravail) français sur le télétravail du 19 juillet 2005

Le 19 juillet 2005 a été signé l'Accord National Interprofessionnel sur le télétravail (ANI télétravail) par les acteurs sociaux représentant les entreprises et les salariés. Cet accord a fait l'objet d'un arrêté d'extension à toutes les entreprises en 2006. C'est le premier texte qui parle d'« accord collectif » sur le télétravail.

2012 et 2016 : secteur public

Loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique

Seul l'article 133 de la loi concerne le télétravail.

« Les fonctionnaires relevant de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail tel qu'il est défini au premier alinéa de l'article L. 1222-9 du Code du travail. Le présent article est applicable aux agents publics non fonctionnaires et aux magistrats. (...) Un décret en Conseil d'État fixe, après concertation avec les organisations syndicales représentatives de la fonction publique, les conditions d'application du présent article, notamment en ce qui concerne les modalités d'organisation du télétravail. »

Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature

Loi 2012-387 du 22 mars 2012 sur le télétravail relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives

Cette loi crée 3 articles du Code du travail, L.1222-9, L-1222-10 et L-1222-11 qui concernent le télétravail.

Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017

Cette ordonnance, dont l'objectif était clair « Favoriser le recours au télétravail », modifie les 3 articles L.1222-9, L-1222-10 et L-1222-11 qui concernent le télétravail.

Loi de ratification n° 2018-217 du 29 mars 2018

Cette loi modifie un seul article du Code du travail, l'article L.1222-9.

« Art. L.1222-9. - I. - Sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent code protégeant les travailleurs à domicile, 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 télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe.

[...] En l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen. »

... L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail au sens de l'article L. 411 1 du Code de la sécurité sociale. »



13

1. LES 7 ORIGINALITÉS DU TÉLÉTRAVAIL... QUI LE DISTINGUENT DES AUTRES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

1. Le télétravail exige un bon niveau de confiance entre l'entreprise et le télétravailleur salarié : conjuguer lien de subordination et autonomie n'est pas facile **14**
2. La rentabilité économique directe du télétravail est très difficile à mesurer **16**
3. Les liens entre l'amélioration des conditions de travail et la productivité sont difficiles à évaluer : « *Plus de qualité de vie/plus de productivité* » ? **17**
4. Le télétravail est une organisation que l'entreprise ne peut imposer : les négociations sont pratiquement obligatoires pour assurer la co-gestion de la mise en place du télétravail **18**
5. Les directions d'entreprises sceptiques, sont trop peu convaincues par le télétravail pour en être le moteur **18**
6. Télétravail et salarié.e.s : une demande sociale réelle **20**

7. Télétravail et pouvoirs publics : une implication diversifiée mais peu efficace car il s'appuie sur les impacts du télétravail « rêvé » et non du télétravail « réel ». **21**

25

2. 9 FICHES PÉDAGOGIQUES POUR ANALYSER ET NÉGOCIER LE TÉLÉTRAVAIL

Fiche 1 : Généralités sur le télétravail **27**

1. Vers un télétravail varié, diffus, évolutif : quelques types de télétravail **27**
2. Textes de base sur le télétravail **28**
3. Quelques statistiques sur le télétravail en France **29**

Fiche 2 : Présentation des lois sur le télétravail **31**

1. Secteur privé : loi sur le télétravail du 22 mars 2012 modifiée par l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail et la loi n°2018-217 du 29 mars 2018 **31**

2. Secteur public : la loi sur le télétravail dans la fonction publique **32**
3. La jurisprudence en matière de télétravail **33**

Fiche 3 : Les principes définis par l'Accord National Interprofessionnel (ANI) sur le télétravail du 19 juillet 2005 (arrêté d'extension du 30 mai 2006) **35**

1. Définition : qu'est-ce que le télétravail ? **35**
2. Définition : qu'est-ce qu'un télétravailleur ? **36**
3. Principe de VOLONTARIAT **36**
4. Principe de TRANSPARENCE : obligation de consulter le Comité d'entreprise et d'identification des télétravailleurs sur le registre du personnel **37**
5. Principe de CONTRACTUALISATION : nécessité d'un contrat écrit **37**
6. Principe de PRISE EN CHARGE DES ÉQUIPEMENTS ET DES FRAIS **37**
7. Principe de RÉVERSIBILITÉ **38**

Fiche 4 : Négocier le télétravail au niveau de la branche professionnelle **39**

1. Rappel sur l'articulation des rapports sociaux en France **39**
2. Pourquoi négocier des accords collectifs de branche sur le télétravail ? **39**
3. Très peu d'accords de branche sur le télétravail... **40**

Fiche 5 : Négocier au niveau de l'entreprise : les accords d'entreprise sur le télétravail **41**

1. Pourquoi négocier des accords collectifs d'entreprise sur le télétravail ? **41**
2. Les différents types d'accords d'entreprise, de conventions ou de chartes **43**
3. Projet OBERGO d'accord collectif d'entreprise «IDEAL» relatif au télétravail synthèse des accords déjà signés **44**

Fiche 6 : Négocier au niveau individuel : le contrat (ou l'avenant) relatif au télétravail **45**

1. Négocier un avenant « télétravail » au contrat de travail **45**
2. Que peut comporter un avenant « télétravail » au contrat de travail ? **45**
3. Projet OBERGO d'avenant individuel «IDEAL» relatif au télétravail : synthèse des accords déjà signés **45**

Fiche 7 : Conseils aux salarié.e.s qui désirent télétravailler : les 12 conditions de la réussite du télétravail **47**

1. Le télétravail ne convient pas à tous les salarié(e)s : il faut se méfier des illusions induites par le télétravail rêvé **47**
2. Les 12 conditions de réussite du télétravail : qui peut télétravailler avec plaisir ? **48**

Fiche 8 : Télétravail :
12 conseils pour organiser son
espace et son temps de travail à
domicile 59

1. Aménagement matériel du poste de travail **59**
2. Comment gérer les risques électriques, chimiques et incendie de son espace de travail à domicile ? **61**
3. Comment gérer le matériel, l'organisation et l'ergonomie du poste de travail à domicile ? **62**
4. Comment gérer les contrôles de conformité de l'installation du poste de travail à domicile ? **64**
5. Comment gérer les problèmes d'assurances liés au travail à domicile ? **65**
6. Comment gérer les problèmes de lutte contre la cybercriminalité et de protection de la vie privée ? **66**
7. Comment gérer les problèmes de santé liés au télétravail ? **67**
8. Comment organiser ses horaires de travail à domicile, les pauses et les repas ? **68**
9. Comment gérer la vie de famille et assurer l'équilibre vie professionnelle/vie privée ? **71**
10. Comment gérer le risque d'isolement professionnel ? **73**
11. Comment gérer le risque d'isolement social ? **76**
12. Comment gérer les coûts supplémentaires liés au télétravail à domicile ? **77**

Fiche 9 : Conseils aux entreprises
qui veulent lancer le projet
télétravail. Les 12 conditions
de réussite du télétravail 79

1. L'entreprise doit être pleinement convaincue que l'amélioration de la qualité de vie au travail et hors travail des salariés est une source d'augmentation de la productivité **80**
2. Admettre que cette organisation du travail repose sur la confiance réciproque entreprise/salarié.e **81**
3. Prendre les moyens de maintenir le lien social : nécessité du télétravail à temps partiel (ne pas dépasser 3 jours par semaine) **82**
4. Gérer la mise en place de cette nouvelle organisation **82**
5. Informer et convaincre toute la ligne hiérarchique sur les raisons et objectifs du changement **83**
6. Négocier un accord d'entreprise sur le télétravail **83**
7. Concevoir et mettre en place de nouvelles méthodes de management et de nouvelles procédures **84**
8. Mettre en place des formations **85**
9. Reconnaître les particularités du « travail nomade » et du « télétravail occasionnel » **85**
10. Justifier et expliquer que le télétravail n'est pas adapté à tous les métiers **86**
11. Aider les salariés à comprendre que le télétravail n'est pas adapté à tous les salariés... **87**
12. ... mais reconnaître que le télétravail n'est ni une récompense, ni un privilège réservé à certains. **87**

89

Bibliographie et documentation

- | | | |
|----|--|-----------|
| 1. | Des rapports demandés par les pouvoirs publics | 90 |
| 2. | Des rapports d'étude ou d'enquêtes | 91 |
| 3. | Des livres | 92 |
| 4. | Des sites | 92 |
| 5. | Des propositions syndicales | 93 |



1.

**Les 7 originalités
du télétravail...
qui le distinguent des
autres organisations
du travail**



1. LES 7 ORIGINALITÉS DU TÉLÉTRAVAIL... QUI LE DISTINGUENT DES AUTRES ORGANISATIONS DU TRAVAIL

1. Le télétravail exige un bon niveau de confiance entre l'entreprise et le télétravailleur salarié : conjuguer lien de subordination et autonomie n'est pas facile.

Le télétravail a toujours été porteur d'espoirs (une grande partie des salariés rêvent de télétravailler à domicile) mais aussi, et surtout, de soupçons.

Soupçons de la part de l'entreprise : le télétravailleur que je ne vois pas travaille-t-il vraiment ? Travaille-t-il pour l'entreprise ?

Soupçons de la part des salariés : le télétravail n'est-il pas l'occasion de faire travailler le salarié plus longtemps et d'utiliser son logement pour diminuer les coûts de locaux de l'entreprise ? Le télétravail n'est-il pas une manière de casser les solidarités entre salariés ?

Pour comprendre ces soupçons, il faut se rappeler que les rapports sociaux français reposent sur un contrat salarial « au temps » qui a remplacé depuis 1840 l'injuste contrat « à la tâche ». Le salarié étant rémunéré pour un certain nombre d'heures ou de jours de travail, le temps de travail est devenu l'indicateur principal des rapports sociaux. Ce n'est pas anormal dans les activités de la société industrielle puisque fatigue du salarié et volume de production sont proportionnels au temps.

Cependant, dans les activités qui relèvent de la société de l'information, ni le stress ni la production ne sont directement proportionnels au temps. D'autre part, se multiplient, en dehors du télétravail, les activités « à distance » hors les murs de l'entreprise, pour lesquelles la mesure et le contrôle de ce temps de travail ont beaucoup plus difficiles (activités commerciales, maintenance chez le client, ...). Nous sommes ainsi passés d'une mesure objective du temps à une tentative de mesure de la charge de travail, notion beaucoup plus subjective.

Ce sont ces difficultés de mesure et de contrôle qui induisent le soupçon entreprise/salarié.

Les articles du Code du travail issus de la loi sur le télétravail de 2012 permettaient de lever une grande partie des soupçons en exigeant que le télétravail fasse l'objet d'un contrat indiquant les modalités détaillées. Ce contrat est aussi la preuve de l'existence d'un double volontariat : volontariat de l'entreprise, volontariat du salarié. Le télétravail ne peut être imposé ni à l'entreprise, ni au salarié.

Pour la CFDT Cadres, bien que ce contrat ne soit plus obligatoire depuis les ordonnances du 22 septembre 2017 relatives à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, il est vivement recommandé afin de définir les règles applicables au salarié en lien avec l'accord négocié ou la charte applicable dans l'entreprise s'ils existent.

Mais quelles que soient la précision et la qualité du contrat de télétravail, conjuguer lien de subordination (le télétravailleur reste évidemment un salarié) et autonomie du télétravailleur à domicile n'est pas facile.

Seule la confiance réciproque permet de gérer les ambiguïtés et contradictions d'un contrat qui n'est jamais assez complet pour donner une solution purement juridique à tous les problèmes soulevés par le travail à domicile, et force est de constater qu'elle n'est pas généralisée dans notre pays.

Pour la CFDT Cadres, le télétravail est justement un excellent « révélateur » de situations managériales problématiques : **on notera bien souvent que le manque de confiance du manager envers le salarié n'est pas né avec le télétravail mais existait bien avant, sans qu'il soit toujours formulé de manière explicite**. Profiter de la mise en place du télétravail peut s'avérer être un excellent moyen pour faire remonter ces problèmes à condition d'en avoir la volonté.

Évidemment ni la confiance, ni le double volontariat ne sont exigés pour la mise en place des autres organisations du travail, imposées par l'entreprise, que ce soit le *lean management*, la qualité totale, le flux tendu ou les *open spaces* !

Nous verrons dans ce guide que la confiance peut reposer sur la négociation d'un accord collectif d'entreprise sur le télétravail et sur la négociation de contrats individuels qui seront à la fois des contrats au sens juridique et des contrats de confiance.

2. La rentabilité économique directe du télétravail est très difficile à mesurer

Plus que pour les autres innovations organisationnelles, la rentabilité économique du télétravail est difficile à chiffrer : pas de gains financiers ou de gains de temps extraordinaires pour l'entreprise. Il est plus facile de calculer le ROI (retour sur investissement) d'un logiciel de gestion de stocks dont le fournisseur fait miroiter des baisses de 10 ou 20% des frais financiers.

Les discours pro-télétravail mettent l'accent sur des gains auxquels les dirigeants sont peu sensibles tant ils paraissent virtuels :

- **Gains sur les locaux :**

- * Extrêmement faibles si l'entreprise garde ses locaux et le même nombre de m² car le télétravail en France est presque toujours à temps partiel (1 ou 2 jours par semaine) et il faut prévoir l'éventualité de la réversibilité du télétravail. La majorité des gains obtenus par la réorganisation des locaux (bureaux partagés, *open space*, ...) peuvent s'obtenir sans télétravail.

- * Plus intéressants si l'entreprise déménage ses locaux pour un nouveau site moins cher... mais parfois moins accessible : le télétravail vient alors pallier ce désagrément.

- **Gains sur l'absentéisme :** eux-aussi sont liés à beaucoup d'autres facteurs d'ambiance... s'ils existent.

- **Gains liés à l'amélioration de l'image de marque :** le télétravail est aujourd'hui plébiscité par la majorité des Français. Ne pas le proposer peut apparaître comme un désavantage concurrentiel pour recruter ou garder ses salariés.

Les ordonnances du 22 septembre 2017 relatives à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail ont supprimé la prise en charge des frais relatifs au télétravail par l'employeur. Ces dépenses sont pourtant bien réelles :

- **Dépenses de matériels informatiques et de connexions supplémentaires :** faibles si les salariés sont déjà équipés au bureau d'un portable et d'une clé 4G, plus importantes s'il faut financer un ordinateur portable et un abonnement internet.

- **Dépenses d'installation.**

- **Dépenses de participation aux frais du logement.**

Pour la CFDT Cadres, la prise en charge des frais devra faire l'objet de négociations avec l'employeur pour arriver à une situation qui profite à tous. **Il n'est pas normal que des frais engagés dans un cadre professionnel restent à la charge des salariés.**

Gains non chiffrables et futurs contre dépenses réelles et immédiates : si le bénéfice immédiat n'est pas facile à mesurer, **les entreprises qui sont désireuses de mettre en place le télétravail avec pour seul objectif une démarche d'économie rapide des coûts feront là un très mauvais calcul.**

3. **Les liens entre l'amélioration des conditions de travail et la productivité sont difficiles à évaluer : « Plus de qualité de vie/plus de productivité » ?**

Dans leurs discours, les "pro-télétravail" répètent en boucle : « *Le télétravail induit une hausse de la productivité de 20 à 30%.* ». Ces affirmations reposent toujours sur des « études » effectuées dans des entreprises dont l'activité profite du développement du télétravail (constructeurs de matériels de communication, SSII, fournisseurs d'accès Internet, concepteurs de télécentres).

En réalité, le seul impact du télétravail sur lequel toutes les enquêtes, tous les chercheurs, toutes les entreprises et tous les salariés sont d'accord, concerne les conditions de travail : **un télétravail d'un à trois jours maximum par semaine est un facteur important d'amélioration des conditions de travail.**

Nous verrons dans ce guide les raisons de cette amélioration : sentiment de liberté, moins de fatigue et de stress liés aux transports, ...

Les enquêtes OBERGO² ont montré qu'une majorité de télétravailleuses et télétravailleurs **vivaient le paradoxe « Plus de temps et de charge de travail/plus de qualité de vie »** et que la plupart estimait que leur productivité était meilleure.

De même, la plupart des managers qui ont dans leur service des télétravailleurs estiment que leur productivité est plus importante.

Mais il s'agit toujours d'estimation sur l'évolution de la productivité individuelle.

Cette productivité est quasiment impossible à mesurer pour la plupart des télétravailleurs. C'est pour cela qu'il est difficile de prouver les effets du télétravail sur la productivité à tous les sceptiques, qu'ils soient managers ou membres de direction d'entreprise.

4. Le télétravail est une organisation que l'entreprise ne peut imposer : les négociations sont pratiquement obligatoires pour assurer la co-gestion de la mise en place du télétravail

Traditionnellement, l'employeur est totalement maître de ses choix d'organisation du travail. Seule lui est imposée, dans certains cas, la consultation des IRP (Institutions Représentatives du Personnel).

Quand la décision de réorganisation est prise, l'organisation du travail définie par l'entreprise est imposée à tous les salariés.

Ce n'est pas le cas pour le télétravail qui ne peut être imposé, comme le rappelle l'article L1222-9 (« *le télétravail [...] est effectué par un salarié [...] de façon volontaire [...]* »).

Pour la CFDT Cadres, il est recommandé de négocier un accord collectif d'entreprise sur le télétravail (le site OBERGO³ propose un modèle). En effet, la charte prévue par la loi laisse au seul employeur la responsabilité et la latitude de mettre en place les règles qui encadrent le télétravail dans l'entreprise. Or, ces règles doivent être négociées !

Cette nécessité de négocier un accord pour co-organiser la mise en place du télétravail est une des spécificités importantes de cette organisation du travail. N'oublions pas que certains peuvent être réticents à la mettre en place : manque de contrôle du télétravailleur, dissolution du lien social, risque de tous les abus possibles de la part de l'employeur...

5. Les directions d'entreprises sceptiques sont trop peu convaincues par le télétravail pour en être le moteur

Pour qu'une innovation se développe, il faut qu'elle ait l'appui total de la direction qui, une fois convaincue de son efficacité, nomme un responsable, fixe des objectifs et dégage des budgets.

C'est la direction de l'entreprise qui est toujours le moteur et qui impose le développement de telle ou telle innovation. Ce schéma théorique a été suivi, et continue de l'être, pour la plupart des innovations organisationnelles dans de nombreuses entreprises.

Sauf pour le télétravail car, encore aujourd'hui, certaines directions sont encore très peu convaincues du bilan positif de cette organisation. Ce rejet, le plus souvent implicite, est d'abord dû à la crainte d'une baisse de productivité induite par le travail à domicile loin des contraintes hiérarchiques : seul serait productif le travail effectué dans un local professionnel sous les yeux du chef. Certes, dans les sondages, une grande majorité des patrons disent vouloir mettre en place le télétravail. Mais peu le font.

Même si la direction de l'entreprise n'est pas le moteur du télétravail, a contrario, elle l'interdit rarement explicitement. Si bien que la hiérarchie n'a pas de consigne claire pour répondre aux demandes des salariés et en particulier des cadres. Le plus souvent, elle adopte une solution simple : le rejet de toute demande.

Parfois, elle « accorde l'autorisation » ou elle « laisse faire » le salarié demandeur de travailler à son domicile de manière plus ou moins régulière. Mais cette autorisation est accordée à certains et refusée à d'autres. Refus ou acceptation, selon quels critères ?

Le télétravail arbitraire devient source de conflits entre les salariés et la hiérarchie, mais également de jalousie entre les salariés.

La nouvelle rédaction de **l'article 1222-9** est venue en partie résoudre cette question :

« *L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut, par la charte, **doit motiver sa réponse.*** »

Alors qu'il faisait à l'origine l'objet d'une demande, le télétravail peut dorénavant être considéré comme un droit pour le salarié. Ainsi, tout salarié (sous réserve d'éligibilité) peut en bénéficier par défaut, et c'est désormais à l'employeur de démontrer que le télétravail n'est pas possible.

La question est donc résolue en partie car c'est l'accord, ou à défaut la charte, qui devra être très précis sur les postes ne pouvant être tenus ou les tâches ne pouvant être effectuées en télétravail (**la subjective « éligibilité » inscrite dans la loi**) au sein de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle **la CFDT Cadres** invite les partenaires sociaux à se saisir du télétravail comme objet de négociation dans l'entreprise pour définir ensemble les règles du télétravail les plus transparentes possibles et combattre la part toujours possible d'arbitraire dans l'acceptation ou le refus du télétravail.

La nouvelle rédaction de **l'article 1222-9** met également fin au télétravail gris puisqu' « *En l'absence de charte ou d'accord collectif, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, **ils formalisent leur accord par tout moyen.*** »

Il permet de manière souple de protéger le télétravailleur puisqu'un simple mail sera désormais suffisant.

La CFDT Cadres recommande que ce moyen de formalisation soit toujours un écrit pour éviter tout litige. Puisque cela sera possible « en l'absence de charte ou d'accord collectif », il va sans dire que, quand cet accord ou cette charte existe, il/elle devra traiter du télétravail régulier mais aussi occasionnel.

6. Télétravail et salarié.e.s : une demande sociale réelle

Dans leurs réponses aux sondages, les salariés disent, encore plus que leurs directions, être très favorables au télétravail.

On craignait dans les années 1980 que la majorité des salariés en télétravail soient des femmes sans qualification cherchant à concilier travail et garde des enfants en exécutant des travaux peu qualifiés de saisie ou de copie facilement contrôlables à distance par l'entreprise. Aujourd'hui, on constate qu'il n'en est rien. Les premiers télétravailleurs ont été, et sont encore souvent, des cadres, hommes ou femmes, dont les activités sont réalisables à domicile avec les moyens actuels de communication et de traitement à distance des informations. Ils cumulent les capacités nécessaires d'autonomie professionnelle et de négociation avec la hiérarchie, quand les règles du télétravail ne sont pas précisées dans un accord collectif d'entreprise.

Les organisations syndicales ont la réputation d'avoir freiné le télétravail, ce qui est faux. Dès 1980, la CFDT analysait les impacts possibles du télétravail en insistant sur le nécessaire contrôle de cette organisation du travail mais sans idée de rejet.

Dans les entreprises, trois préoccupations majeures apparaissent dans les revendications :

- Faire respecter le Code du travail.
- Permettre à tous les salariés qui le désirent de pouvoir télétravailler.
- Permettre une auto-orientation de chaque salarié afin d'éviter que télétravaillent des salariés qui ne supporteraient pas le télétravail⁴.

Le **rapport Mettling** rédigé conjointement par les organisations syndicales et patronales (remis le 15 septembre 2015 à la Ministre du Travail) préconisait que les partenaires sociaux se saisissent d'une **modification de l'accord national interprofessionnel sur le télétravail** qui a été signé en juillet 2005 pour viser à autoriser des expérimentations plus en adéquation avec l'état actuel des technologies.

4 Retrouver le test d'auto-orientation GPS-Télétravail « Serai-je vraiment à l'aise dans le télétravail à domicile ? » sur le site de l'OBERGO : www.ergostressie.com/

La loi a repris cette préconisation dans son **article 57 de la loi du 8 août 2016** relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels en demandant qu'une « **concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance [soit] engagée, avant le 1^{er} octobre 2016, avec les organisations professionnelles d'employeurs et les organisations syndicales de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel qui, si elles le souhaitent, ouvrent une négociation à ce sujet. [...]** ».

La concertation entre le patronat et les syndicats s'est déroulée de décembre 2016 à juin 2017 et a débouché sur un rapport qui a été remis à la nouvelle Ministre du Travail.

Enfin, **l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017** relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail **et la loi du 29 mars 2018** sont venues modifier les articles de lois relatifs au télétravail afin d'en favoriser le recours dans les entreprises.

7. **Télétravail et pouvoirs publics : une implication diversifiée mais peu efficace car le discours s'appuie sur les impacts du télétravail « rêvé » et non du télétravail « réel »**

Grande originalité pour une organisation du travail interne aux entreprises : son développement peut avoir de l'influence sur l'organisation générale de la société. Par exemple : réduction de la consommation d'énergie et de production de CO2, amélioration de la circulation, diminution des investissements nécessaires à la mobilité professionnelle, aménagement du territoire, ...

C'est pourquoi, dès le départ, le télétravail a été encouragé par les pouvoirs publics. Depuis 1977, tous les quatre à cinq ans, des rapports officiels, administratifs ou parlementaires sur le télétravail se succèdent régulièrement en insistant lourdement sur la nécessité, pour la France, de rattraper « le retard » par rapport à d'autres pays. Ils tendent à montrer que les chefs d'entreprises, les managers et les salariés français sont les seuls à ne pas encore avoir compris tous les avantages de cette organisation miracle !

Très rapidement, les pouvoirs publics ont créé des aides financières pour le développement du télétravail. Dès 1990, des aides d'État doivent permettre la création de postes de télétravail, incluant la création d'emplois pour les personnes handicapées moteur. Des aides des collectivités locales (Conseils régionaux et généraux) pour la mise en place de centres collectifs ou télécentres sont également mises en place.

Ces efforts ont été, et sont encore, diversifiés et importants. Mais ils sont encore très peu efficaces car les discours des pouvoirs publics sont beaucoup

trop optimistes pour être crédibles. Par exemple, le rapport « Externalité des télécentres » de la Caisse des Dépôts⁵, qui s'est toujours intéressé aux impacts du télétravail sur l'aménagement du territoire, prévoit une importante relocalisation des télétravailleurs dans les télécentres en assurant qu'une commune ayant un télécentre verra sa population augmenter de 59 habitants et constatera la création de 9 emplois supplémentaires. Par ailleurs, il estime l'augmentation de la production individuelle d'un télétravailleur en télécentre à 13%. Mais il insiste très peu sur le fait que les salariés préfèrent travailler au bureau ou chez eux, mais rarement en télécentre ! Ce qui explique que les télécentres interentreprises actuels sont très peu utilisés par les salariés.

Tous les rapports officiels sont très intéressants et n'ont qu'un défaut, mais il est d'importance : ce sont des hymnes au développement du télétravail promettant des avantages théoriques liés à un télétravail « rêvé » et reprennent sans nuance les arguments des pro-télétravail.

Cela explique pourquoi on ne peut que constater que, ni les discours et rapports sur le télétravail rêvé, ni les subventions financières gouvernementales largement accordées aux entreprises dans les années 1980/1990, ni les actions des collectivités locales depuis les années 2000 pour développer les télécentres en particulier, n'ont eu de résultats très spectaculaires.

Car les arguments présentés sont peu convaincants et l'analyse des vraies raisons du peu d'empressement de la société française pour le télétravail n'est pas assez approfondie.

CONCLUSION : OUI AU TÉLÉTRAVAIL CONTRACTUEL, NON AU « TÉLÉTRAVAIL SAUVAGE »

Les spécificités du télétravail ont ralenti sa diffusion dans les entreprises et les administrations. Mais la demande sociale de télétravail se répand et force est de constater que son développement s'accélère.

Déjà, la diffusion massive des outils de mobilité a pour conséquence qu'un nombre important de salariés sont devenus des « travailleurs mobiles » ou « nomades » sans que leur contrat de travail tienne compte de cette mobilité, si bien que c'est le télétravail informel qui a eu tendance à se développer.

Ces risques étaient « supportables » par les premiers télétravailleurs, peu nombreux, en majorité des cadres, très autonomes, très volontaires, acceptant plus ou moins la gestion par objectifs.

5 Rapport « Externalité des télécentres », publié en mars 2014 par la Caisse des Dépôts

Cette situation n'est plus acceptable car l'évolution de la gestion des entreprises (ex : gestion par objectifs, ...), l'évolution des technologies de communication (ex : technologies portables et mobiles, ...) et plus généralement l'évolution de la société (ex : tendance à l'individualisation, ...) ont pour conséquence un élargissement du télétravail vers des salariés et des salariées :

- de tous niveaux, cadres « au forfait jour » et non-cadres plus ou moins préparés au télétravail,
- occupant des fonctions plus ou moins « autonomes », et plus ou moins adaptées à la gestion par objectifs,
- plus ou moins « volontaires ». Les restructurations géographiques de plus en plus nombreuses ont pour conséquence qu'un certain nombre d'entreprises proposent, de plus en plus souvent, à leurs salariés le choix entre mutation géographique, licenciement ou... télétravail sur place.

C'est pourquoi, il est temps de passer d'un « télétravail sauvage non-réglémenté », accepté par un petit nombre, à un « télétravail négocié et si possible contractualisé » pouvant concerner tout type de salariés et de salariées.



2.

**9 fiches
pédagogiques pour
analyser et négocier
le télétravail**



2.

9 FICHES PÉDAGOGIQUES POUR ANALYSER ET NEGOCIER LE TELETRAVAIL

1. Vers un télétravail varié, diffus, évolutif : quelques types de télétravail

« Travailler à distance » ne veut pas dire « télétravailler » ... Où commence, où finit le télétravail ? Personne ne peut apporter de réponses précises d'autant plus que se multiplient les outils de mobilité.

Pour le télétravail salarié, la définition « officielle » française qui figure dans le Code du travail, est la suivante :

« 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. »

On voit que cette définition repose sur 2 caractéristiques :

- « *Le travail aurait pu être exécuté dans les locaux* » : c'est pour cela que les commerciaux ou les agents de maintenance ne sont, en général, pas considérés comme « télétravailleurs » ;
- « *Travail effectué en utilisant les technologies de l'information et de la communication* » : le salarié qui effectue de la couture ou de la garde d'enfants à la maison est « un travailleur à domicile » mais pas un « télétravailleur ».

Quel est l'enjeu de la définition ? Plus le « statut » de télétravailleur sera intéressant, plus il sera sujet de négociations.

Dans la pratique, on trouve de nombreuses utilisations du mot « télétravail » :

- **Télétravail salarié à temps partiel (1 à 3 jours par semaine) ou à temps plein avec avenant au contrat de travail ou sans avenant** : Ce télétravail peut être exécuté à domicile ou en télécentre interentreprise. C'est le télétravail pris en considération par la loi et, en général, les accords d'entreprise. On l'appelle parfois le télétravail « pendulaire » car le salarié passe alternativement de son bureau à son domicile pour travailler.

- **Télétravail dans les bureaux de l'entreprise mais avec des collègues et une hiérarchie éloignée** (par exemple, consécutif à un transfert des locaux de l'entreprise) : Ce « télétravail » n'est pas toujours pris en considération par la loi sur le télétravail ni par la plupart des accords d'entreprise car il est exécuté dans les locaux de l'entreprise.
- **Télétravail en télécentre propre à l'entreprise** : le télécentre fait donc partie des bureaux de l'entreprise (même situation que la ligne précédente).
- **Télétravail salarié à domicile de « débordement régulier »** (en plus du travail normal au bureau).
- **Télétravail salarié à domicile « occasionnel », par exemple pour tenir un délai urgent** : effectué en général sans document écrit.
- **Télétravail « exceptionnel »** (circonstances atmosphériques, grèves des transports, épidémie, ...) : effectué en général sans document écrit.
- **Télétravail effectué par les salariés itinérants « nomades », qui travaillent aussi bien au bureau que chez le client, le fournisseur, dans le train, dans l'hôtel, dans l'avion, dans l'aéroport... ou à domicile** : effectué en général sans document écrit.
- **Télétravail non salarié** : autoentrepreneur, professions libérales, TPE, ...
- **« Co-working »** : travail collaboratif et en réseau dans des « tiers lieux » (ni entreprise, ni domicile). Si elle est en progression, cette organisation concerne encore très peu de salariés. Cependant, elle est utilisée par des travailleurs indépendants qui recherchent des contacts avec d'autres professionnels du même type d'activités.

Nous verrons que dans la négociation des accords d'entreprise (fiche 5) la définition du télétravail et de ses limites sera un des points importants.

2. Textes de base sur le télétravail...

Le premier accord interprofessionnel - et le seul à ce jour - est l'**Accord National Interprofessionnel sur le télétravail (ANI télétravail)** qui a été signé le 19 juillet 2005 par les partenaires sociaux français, syndicats de salariés et syndicats d'employeurs et étendu à toutes les entreprises par l'arrêté d'extension du 30 mai 2006 (voir la présentation de cet accord en fiche n°3). C'est une adaptation au contexte français de l'accord signé par les partenaires sociaux européens (syndicats de salariés et syndicats d'employeurs) le 16 juillet 2002⁶.

Cet accord national doit être complété par :

- des accords de branche professionnelle (secteur des Télécoms, de la vente à distance...),
- des accords d'entreprise.

Le télétravail figure dans le **Code du travail**, depuis que la « Loi relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives » adoptée le 29 février 2012 a été publiée le 22 mars 2012 au Journal officiel. Cette loi crée les articles L.1222-9 à L.1222-11 qui traitent du télétravail dans le code du Travail.

Ils ont été modifiés **par l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail et la loi n°2018-217 du 29 mars 2018**.

Pour la Fonction publique, l'article 133 de la loi 2012-347 du 12 mars 2012 et son décret d'application du 11 février 2016 reprend la définition du Code du travail et introduit la possibilité de télétravail pour les fonctionnaires.

3. Quelques statistiques sur le télétravail en France

Des études comme celle de la DARES montrent que le télétravail concernerait environ 8% des travailleurs (pour des personnes passant une proportion importante de leur temps en télétravail). L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), dans une enquête de 2013, estime que ce mode de travail concernait, au moins de façon marginale dans l'organisation de leur semaine, 14,2% des salariés du privé et du public.

Les différences entre les séries statistiques tiennent certainement aux définitions du télétravail qui sont distinctes et ne répondent pas à des critères consensuels et stabilisés (heures ou journées de travail). En combinant et harmonisant différentes sources statistiques, et en utilisant la journée télétravaillée comme référence, le Centre d'analyse stratégique évaluait, en 2009, la proportion de télétravailleurs à 8,4%.

Le rapport « Externalité des télécentres » de la Caisse des Dépôts⁷ estime à 12% le pourcentage de télétravailleurs en France en 2014.

Mais les chiffres semblent moins élevés quand on analyse la réalité.

7 Mars 2014, www.caissedesdepots.fr/sites/default/files/medias/synthese-telecentres-26mars14.pdf.

Nécessité de connaître le nombre de télétravailleurs

Connaître le nombre exact de télétravailleurs est indispensable pour suivre l'évolution de cette organisation du travail.

L'Accord National Interprofessionnel de 2005 sur le télétravail devait permettre de mieux connaître le nombre de télétravailleurs. En effet l'article 11 prévoit : « *Les télétravailleurs sont identifiés comme tels sur le registre unique du personnel* » (voir fiche 3). Ce registre est consultable par les IRP. Mais ce point n'a pas été repris par la loi.

Cependant, la plupart des accords d'entreprises sur le télétravail (voir fiche 5) précisent qu'un rapport de suivi du télétravail doit être publié chaque année et communiqué aux IRP (voir fiche 5).

Mais, avec ce genre de suivi réservé aux télétravailleurs réguliers, il demeure quasiment impossible de suivre le nombre de salariés en télétravail occasionnel.

1. Secteur privé : loi sur le télétravail du 22 mars 2012 modifiée par l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail et la loi n°2018-217 du 29 mars 2018

Une loi était nécessaire afin de donner enfin un statut juridique incontestable au télétravail en l'inscrivant dans le Code du travail. Ceci a permis de rassurer les entreprises et les salariés qui souhaitent mettre en place ce type d'organisation du travail.

C'est dans l'article 46 de la « Loi relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives » adoptée par le Parlement le 29 février 2012 qu'a été défini le télétravail salarié.

Cette loi crée, dans le Code du travail, les **articles L.1222-9 à L.1222-11⁸** qui traitent du télétravail. Ils ont été modifiés par l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail et la loi n° 2018-217 du 29 mars 2018.

Cette loi s'inspire de l'Accord National Interprofessionnel sur le télétravail (ANI télétravail) qui a été signé le 19 juillet 2005, soit sept ans avant la loi (voir la présentation de cet accord en fiche n°3).

Si la première loi reprenait la plupart des principes de l'ANI télétravail, ce n'est, plus toujours le cas depuis l'ordonnance de 2017 et la loi de mars 2018 :

- Le télétravail doit toujours être volontaire (principe de VOLONTARIAT).
- L'employeur doit toujours donner priorité au télétravailleur pour occuper un poste sans télétravail si celui-ci ne veut plus télétravailler (principe de RÉVERSIBILITÉ).
- **Mais depuis l'ordonnance (septembre 2017) et la loi (mars 2018)** modifiant les articles de loi relatifs au télétravail,
 - * Le télétravail devait être régulier : **ce terme a disparu de la loi aujourd'hui.**
 - * Le télétravail devait faire l'objet d'un contrat (principe de CONTRACTUALISATION) : **ce n'est plus obligatoire aujourd'hui.**

* L'employeur devait prendre en charge tous les coûts des équipements et ceux découlant directement de l'exercice du télétravail (principe de PRISE EN CHARGE DES COÛTS) : **cette prise en charge n'est désormais plus inscrite dans la loi.**

Cependant, l'ordonnance a apporté un certain nombre d'ajouts qui rejoignent ou complètent l'ANI :

- Alors qu'il faisait à l'origine l'objet d'une demande, le télétravail peut être considéré désormais comme un droit pour le salarié. Ainsi tout salarié (sous réserve d'éligibilité) peut en bénéficier par défaut et c'est désormais à l'employeur de démontrer que le télétravail n'est pas possible. Toute la difficulté réside dans l'ambiguë « sous réserve d'éligibilité » ...
- Elle envisage le télétravail en cas de « circonstances exceptionnelles » (Art. 1222-11) ou occasionnelles (Art. 1222-9).
- La nouvelle formulation de l'article 1222-9 mentionne que « L'accord collectif applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur précise :
 - * 1] Les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;
 - * 2] Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;
 - * 3] Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;
 - * 4] La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail. »
- La nouvelle rédaction de l'article L1222-10 indique qu'« outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :[...]
 - * 3] D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail. »

2. Secteur public : la loi sur le télétravail dans la fonction publique

Les fonctionnaires et les agents non titulaires des 3 fonctions publiques (État, territoriale, hospitalière) peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail depuis la publication de la **loi n° 2012-347 du 12 mars 2012** relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique et son décret d'application du 11 février 2016 :

Article 133 de la loi n° 2012-347

Les fonctionnaires relevant de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail tel qu'il est défini au premier alinéa de l'article L. 1222-9 du Code du travail.

L'exercice des fonctions en télétravail est accordé à la demande du fonctionnaire et après accord du chef de service. Il peut y être mis fin à tout moment, sous réserve d'un délai de prévenance.

Les fonctionnaires télétravailleurs bénéficient des droits prévus par la législation et la réglementation applicables aux agents exerçant leurs fonctions dans les locaux de leur employeur public.

Le présent article est applicable aux agents publics non fonctionnaires et aux magistrats.

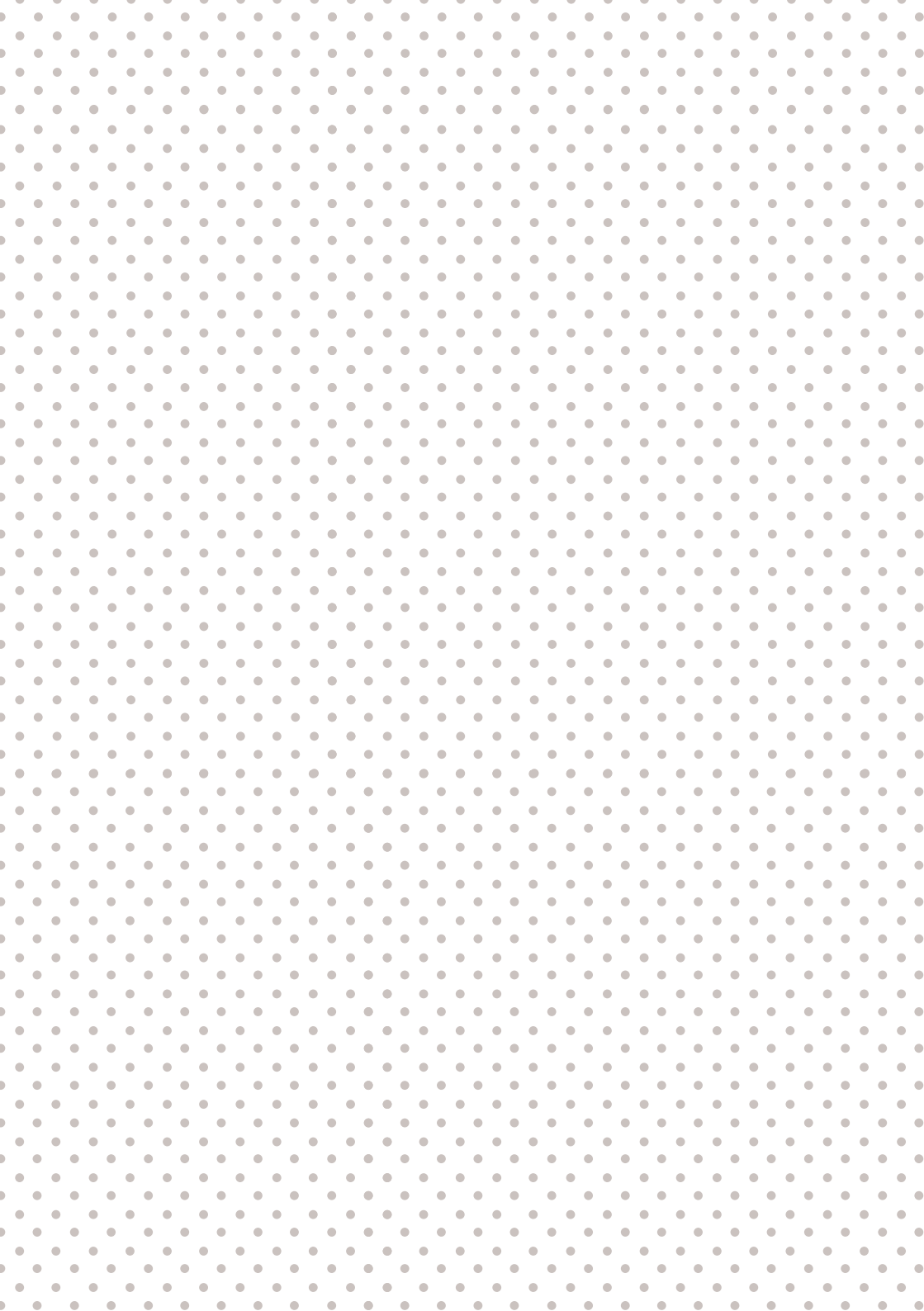
3. La jurisprudence en matière de télétravail

Le télétravail est une organisation du travail qui fait l'objet d'une jurisprudence croissante⁹.

On peut citer, à titre d'exemple, le principe dégagé par la Cour de cassation dans un arrêt du 7 avril 2010 concernant le remboursement des frais :
« l'occupation, à la demande de l'employeur, du domicile du salarié à des fins professionnelles constitue une immixtion dans la vie privée de celui-ci et n'entre pas dans l'économie générale du contrat de travail ; que si le salarié, qui n'est tenu ni d'accepter de travailler à son domicile, ni d'y installer ses dossiers et ses instruments de travail, accède à la demande de son employeur, ce dernier doit l'indemniser de cette sujétion particulière... »

Ou l'arrêt de la Cour de cassation du 13 février 2013 qui a remis en cause la réversibilité automatique à la demande de l'entreprise : le télétravail autorisé à son salarié depuis de nombreuses années ne peut être remis en cause unilatéralement par l'employeur. Il s'agit dans cet arrêt d'un commercial qui, depuis 1994, télétravaillait en partie depuis son domicile, en accord avec son employeur. Du jour au lendemain, sa société a remis en cause cette possibilité de travail à distance, lui imposant de revenir dans les locaux de l'entreprise. La Cour de cassation a estimé que le fait pour l'employeur de lui imposer de travailler désormais au siège de la société constituait une modification du contrat de travail que le salarié était en droit de refuser.

⁹ Voir les nombreux articles sur ce sujet de Jean-Emmanuel Ray, professeur à l'École de droit de Paris – Sorbonne, dans la revue « Droit social ».



Texte de base concernant le télétravail salarié, **l'Accord National Interprofessionnel sur le télétravail (ANI télétravail)** a été signé le 19 juillet 2005 par les partenaires sociaux français, syndicats de salariés et syndicats d'employeurs, et étendu à toutes les entreprises par l'arrêté d'extension du 30 mai 2006.

L'arrêté d'extension a pour effet de rendre obligatoires les dispositions de l'accord à l'ensemble des entreprises dont l'activité est comprise dans les secteurs professionnels où les signataires patronaux (MEDEF, UPA et la CGPME) sont représentés.

Le « hors champ », c'est-à-dire les secteurs dont les employeurs ne sont pas adhérents au MEDEF, à l'UPA ou à la CGPME (agriculture, économie sociale, presse, audiovisuel, spectacle vivant...) n'est donc pas soumis à cet accord. Des accords d'entreprise peuvent néanmoins être négociés dans ces secteurs.

L'ANI télétravail est une adaptation au contexte français de l'accord signé par les partenaires sociaux européens (syndicats de salariés et syndicats d'employeurs) le 16 juillet 2002.

Les grands principes définis dans cet accord sont applicables au secteur privé, donc aux accords dans les entreprises privées, mais ils ont aussi été pour partie repris par la loi (voir fiche 2) et inspirent donc tous les accords ou conventions des secteurs parapublic et public.

1. Définition : qu'est-ce que le télétravail ?

« Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière.

Cette définition du télétravail permet d'englober différentes formes de télétravail régulier répondant à un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides.

Elle inclut les salariés « nomades » mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur.

Le caractère régulier exigé par la définition n'implique pas que le travail doit être réalisé en totalité hors de l'entreprise, et n'exclut donc pas les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors de l'entreprise ». (Accord national - Article 1)

L'accord national définit le télétravail de manière un peu plus large et un peu plus précise que l'accord européen et que la loi : en particulier il inclut les travailleurs « nomades ».

La notion de régularité a été supprimée dans la loi par l'ordonnance de septembre 2017.

2. Définition : qu'est-ce qu'un télétravailleur ?

« On entend par télétravailleur, au sens du présent accord, toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini ci-dessus ou dans des conditions adaptées par un accord de branche ou d'entreprise en fonction de la réalité de leur champ et précisant les catégories de salariés concernés ». (Accord national - Article 1)

3. Principe de VOLONTARIAT

« Le télétravail revêt un caractère volontaire pour le salarié et l'employeur concernés. (...) »

Si un salarié exprime le désir d'opter pour un télétravail, l'employeur peut, après examen, accepter ou refuser cette demande. (...) »

Le passage au télétravail, en tant que tel, parce qu'il modifie uniquement la manière dont le travail est effectué, n'affecte pas la qualité de salarié du télétravailleur. Le refus d'un salarié d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas, en soi, un motif de rupture de son contrat de travail. » (Accord national - Article 21)

Nul ne peut se voir imposer le télétravail : il est à craindre que ce principe ne soit pas toujours respecté, notamment en cas de déplacement géographique de l'entreprise ou de réductions des espaces de travail.

D'autre part, le télétravail ne doit pas affecter la qualité de salarié du télétravailleur.

4. Principe de TRANSPARENCE : obligation de consulter le comité d'entreprise et d'identification des télétravailleurs sur le registre du personnel

« Le comité d'entreprise ou, à défaut, les délégués du personnel dans les entreprises qui en sont dotées, sont informés et consultés sur l'introduction du télétravail et les éventuelles modifications qui lui seraient apportées.

Les télétravailleurs sont identifiés comme tels sur le registre unique du personnel. » (Accord national - Article 11) (voir fiche 5).

Depuis l'ordonnance de septembre 2017, le CSE sera-t-il toujours consulté ? **Pour la CFDT Cadres**, les élus devront se saisir de cette demande.

5. Principe de CONTRACTUALISATION : nécessité d'un contrat écrit

Comme l'indique l'accord national français, la situation de télétravail doit faire l'objet d'un texte écrit : ce texte est soit le contrat de travail pour les salariés embauchés comme télétravailleurs, soit un avenant au contrat de travail antérieur pour les salariés devenant télétravailleurs (voir fiche 6).

« Le télétravail peut faire partie des conditions d'embauche du salarié ou être mis en place, par la suite, sur la base du volontariat. Dans ce cas, il doit faire l'objet d'un avenant au contrat de travail.

(...)

Dans tous les cas, l'employeur fournit par écrit au télétravailleur l'ensemble des informations relatives aux conditions d'exécution du travail y compris les informations spécifiques à la pratique du télétravail telles que le rattachement hiérarchique, les modalités d'évaluation de la charge de travail, les modalités de compte rendu et de liaison avec l'entreprise, ainsi que celles relatives aux équipements, à leurs règles d'utilisation, à leur coût et aux assurances, etc. » (Accord national - Article 2).

Si l'ordonnance de septembre 2017 ne rend plus obligatoire le contrat écrit, la CFDT Cadres le recommande fortement pour le **télétravail régulier**. Le **télétravail** occasionnel devra quant à lui faire l'objet d'un écrit.

6. Principe de PRISE EN CHARGE DES ÉQUIPEMENTS ET DES FRAIS

« Sous réserve, lorsque le télétravail s'exerce à domicile, de la conformité des installations électriques et des lieux de travail, l'employeur fournit, installe et entretient les équipements nécessaires au télétravail. Si, exceptionnellement, le télétravailleur utilise son propre équipement, l'employeur en assure l'adaptation et l'entretien.

L'employeur prend en charge, dans tous les cas, les coûts directement engendrés par ce travail, en particulier ceux liés aux communications. » (Accord national - Article 7).

L'ordonnance de septembre 2017 a supprimé dans la loi cette prise en charge mais cela doit rester pour la **CFDT Cadres** un objet de négociation.

7. Principe de RÉVERSIBILITÉ

« Si le télétravail ne fait pas partie des conditions d'embauche, l'employeur et le salarié peuvent, à l'initiative de l'un ou de l'autre, convenir par accord d'y mettre fin et d'organiser le retour du salarié dans les locaux de l'entreprise. Les modalités de cette réversibilité sont établies par accord individuel et/ou collectif.

Si le télétravail fait partie des conditions d'embauche, le salarié peut ultérieurement postuler à tout emploi vacant, s'exerçant dans les locaux de l'entreprise et correspondant à sa qualification. Il bénéficie d'une priorité d'accès à ce poste. » (Accord national - Article 6).

N'oublions pas que tous les salariés ne sont pas faits pour le télétravail : il peut arriver qu'après une période d'expérimentation, le salarié constate que cette organisation ne lui convient pas.

Ce principe de réversibilité, s'il protège l'entreprise, est aussi là pour garantir au salarié des conditions de retour satisfaisantes dans les locaux de l'entreprise.

Conclusion : à la lecture de ces principes, on voit qu'un grand nombre de précisions doivent être apportées dans les accords d'entreprise, et parfois dans le contrat de travail.

Accord national ou accord d'entreprise ?

Un accord national est nécessaire, mais il n'est pas suffisant étant donné la diversité des situations : c'est pourquoi il est indispensable de négocier des accords d'entreprise. (voir fiche 5).

1. Rappel sur l'articulation des rapports sociaux en France

L'articulation des rapports sociaux français repose sur l'articulation entre 5 niveaux :

- **La loi** (voir fiche 2).
- **L'Accord National Interprofessionnel (ANI)** (voir fiche 3). Il est à remarquer que, dans le cas du télétravail, cet accord a précédé la loi de 7 ans ! Autre originalité : l'ANI télétravail a été précédé d'un accord européen négocié par les partenaires sociaux européens. Ce texte européen est un « accord volontaire » à ne pas confondre avec une directive !
- **Les accords de branche** : pour le télétravail, un accord collectif négocié et signé par les organisations syndicales et préciser l'accord national interprofessionnel.
- **Les accords d'entreprise** : pour le télétravail, un accord collectif négocié et signé par les organisations syndicales est devenu obligatoire depuis la loi de 2018 (voir fiche 5). Il peut être remplacé par une charte élaborée par l'employeur.
- **Le contrat de travail individuel** : pour le télétravail, l'avenant spécifique n'est plus obligatoire depuis la loi de 2018 (voir fiche 6).

2. Pourquoi négocier des accords collectifs de branche sur le télétravail ?

L'accord interprofessionnel prévoit explicitement que des accords collectifs de branche et d'entreprise peuvent être conclus.

Article 4 - Conditions d'emploi

Les télétravailleurs bénéficient des mêmes droits et avantages légaux et conventionnels que ceux applicables aux salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'entreprise. Cependant, pour tenir compte des particularités du télétravail, des **accords spécifiques complémentaires collectifs et/ou individuels** peuvent être conclus.

Article 12 - Application

(...) Il ne peut également être dérogé au principe de réversibilité et d'insertion posé par l'article 3 ci-dessus, ni au 1^{er} alinéa de l'article 7, dont les modalités de mise en œuvre peuvent être adaptées par **accord collectif en fonction des caractéristiques de la branche ou de l'entreprise.**

(Extraits de l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005)

3. Très peu d'accords de branche sur le télétravail...

Depuis juillet 2005, très peu d'accords de branche ont été signés :

- accord du secteur Télécom du 6 octobre 2006¹⁰,
- accord du 6 juillet 2015 relatif au télétravail dans la branche professionnelle de la vente à distance.

Le télétravail fait aussi l'objet de chapitres dans certains accords de branche sur les conditions de travail (Banque par exemple).

Dans le cas du télétravail, il est probable que les accords d'entreprise sont mieux adaptés que les accords de branche pour tenir compte des particularités spécifiques des activités et métiers.

1. Pourquoi négocier des accords collectifs d'entreprise sur le télétravail ?

L'Accord National Interprofessionnel (ANI) invite à négocier des accords d'entreprise sur le télétravail même en l'absence d'accord de branche, car l'ANI aborde explicitement les thèmes liés à l'information et à la négociation au niveau de l'entreprise :

- en rendant obligatoire la consultation du CE avant toute organisation en télétravail,
- en rendant obligatoire l'identification des télétravailleurs sur le registre du personnel,
- en envisageant l'utilisation des intranets syndicaux,
- en envisageant des négociations d'un accord d'entreprise sur le télétravail.

Depuis 2017, l'article 1222-9 organise la mise en place du télétravail par la négociation d'accords d'entreprise :

« Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social économique, s'il existe.

[...]

L'accord collectif applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur précise :

1] Les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;

2] Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;

3] Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;

4] La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail. »

1.1. Obligation d'identifier les télétravailleurs sur le registre unique du personnel

Article 11 - Droits collectifs

Les télétravailleurs sont identifiés comme tels sur le registre unique du personnel.

(Extrait de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005)

Cette disposition est très importante car cette identification permet aux IRP (Institutions Représentatives du Personnel) et aux syndicats de :

- compter le nombre de télétravailleurs réguliers ;
- suivre l'évolution des télétravailleurs pour contrôler que certains salariés n'ont pas été contraints d'accepter un contrat commercial de sous-traitant après une période de télétravail salarié.

Remarque importante sur la loi :

La loi sur le télétravail n'envisage pas cette obligation d'identifier les télétravailleurs (voir fiche 2) : **c'est une lacune importante.**

1.2. Négociation d'un accord d'entreprise sur l'intranet syndical

Article 11 - Droits collectifs

Les télétravailleurs ont les mêmes droits collectifs que les salariés qui travaillent dans les locaux de l'entreprise, notamment en ce qui concerne leurs relations avec les représentants du personnel et l'accès aux informations syndicales, y compris par les intranets syndicaux dans les mêmes conditions que les autres salariés.

(Extrait de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005)

Le seul texte législatif spécifique jusqu'en 2016 concernant l'utilisation de l'intranet par les organisations syndicales est l'article 52 de la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 qui a complété l'article L 412-8 du Code du travail.

Code du travail : article L 412-8

Un accord d'entreprise peut autoriser la mise à disposition des publications et tracts de nature syndicale, soit sur un site syndical mis en place sur l'intranet de l'entreprise, soit par diffusion sur la messagerie électronique de l'entreprise. Dans ce dernier cas, cette diffusion doit être compatible avec les exigences de bon fonctionnement du réseau informatique de l'entreprise et ne pas entraver l'accomplissement du travail. L'accord d'entreprise définit les modalités de cette mise à disposition ou de ce mode de diffusion, en précisant notamment les conditions d'accès des organisations syndicales et les règles techniques visant à préserver la liberté de choix des salariés d'accepter ou de refuser un message.

(Extrait de l'article L. 412-8 du Code du travail)

Depuis 2016 et la loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, il est possible d'avoir recours à un site syndical, même en l'absence d'accord : le droit à communication « dématérialisée » demeurerait acquis aux sections syndicales implantées dans l'entreprise, à la condition toutefois que cette dernière dispose d'un intranet.

En effet, **l'article L. 2142-6 du Code du travail** précise désormais que, à défaut d'accord (dû à une absence de négociation ou à l'échec d'une négociation engagée), les organisations syndicales (pas forcément représentatives mais satisfaisant a minima aux conditions requises pour constituer une section syndicale) ont, de **plein droit**, la possibilité d'user d'un site syndical accessible à partir de l'intranet de l'entreprise pour diffuser tracts et publications syndicales. **L'article 1222-9 modifié par l'ordonnance du 22 septembre 2017** précise que « *Le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise, notamment en ce qui concerne l'accès aux informations syndicales, la participation aux élections professionnelles et l'accès à la formation.* »

2. Les différents types d'accords d'entreprise, de conventions ou de chartes

Il n'y a pas de recensement officiel des accords sur le télétravail, mais l'OBERGO a pu dresser, avec l'aide de la CFDT Cadres, une liste de textes déjà signés.

Depuis 2017 est accessible sur le site legifrance.fr la « base nationale de données » créée par la loi du 8 août 2016 regroupant les accords d'entreprise et de branche conclus depuis le 1^{er} sept. 2017. Le texte intégral de nombreux accords sur le télétravail y figure.
(www.legifrance.gouv.fr/initRechAccordsEntreprise)

Les accords sont assez semblables sur la forme :

- ils sont tous assez longs (5 à 15 pages avec ou sans annexe),
- ils reprennent, en les détaillant et en les adaptant aux réalités de l'entreprise, les thèmes de l'Accord National Interprofessionnel du 15 juillet 2005.

Mais différents sur le fond :

- -Certains distinguent nettement, notamment sur le plan financier, le télétravail réalisé à la demande de l'entreprise et celui qui est demandé par le salarié.
- -Certains semblent réserver le télétravail à un petit nombre de salariés choisis par l'entreprise, d'autres semblent plus ouverts.

Vous trouverez l'ensemble de ces accords sur le site de l'Obergo.

3. **Projet OBERGO d'accord collectif d'entreprise « IDEAL » relatif au télétravail synthèse des accords déjà signés**

Ce projet d'accord « IDEAL » disponible sur le site de l'Obergo est la synthèse de 35 accords parmi ceux déjà signés : il est constitué UNIQUEMENT de textes extraits de ces accords.

L'intérêt principal du document est de recenser l'ensemble des thèmes qui ont été abordés dans ces accords.

C'est donc une **AIDE A LA NÉGOCIATION** car tous ces thèmes seront abordés peu ou prou dans les accords futurs.

Ce projet est constitué de 11 grands « Titres » répartis en une soixantaine d'articles : pour chaque thème, OBERGO a sélectionné les textes qui lui paraissaient les plus clairs et les plus susceptibles de lever les ambiguïtés juridiques dans les rapports télétravailleur/entreprise, toujours nombreuses quand on parle de télétravail.

Comme le rappellent de nombreux accords, le télétravail est un « contrat de confiance » : il n'en reste pas moins que les règles doivent être les plus claires possibles.

Amélioration et adaptation du modèle « IDEAL »

Ce « modèle » est une compilation des accords déjà signés et donne une liste à peu près exhaustive des points à aborder.

Mais il peut, et doit, évidemment, être amélioré et adapté en fonction des situations particulières de chaque entreprise.

1. Négocier un avenant « télétravail » au contrat de travail

Quand un salarié exerce son activité en télétravail, un avenant à son contrat de travail n'est plus obligatoire.

Mais rien n'interdit d'en signer un afin de bien organiser le télétravail.

2. Que peut comporter un avenant « télétravail » au contrat de travail ?

On peut reprendre les mentions proposées pour l'accord ou la charte (Art L 1222-9) :

« [...] »

1] Les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;

2] Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;

3] Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;

4] La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail. »

3. Projet OBERGO d'avenant individuel « IDEAL » relatif au télétravail : synthèse des accords déjà signés

Comme le modèle d'accord collectif sur le télétravail déjà proposé par l'OBERGO (voir fiche 5), le projet d'avenant individuel « IDEAL » sur le télétravail (voir le texte intégral sur le site de l'OBERGO) est la synthèse de textes extraits des accords d'entreprise comportant des annexes détaillant des modèles de contrat individuels.

L'intérêt principal du document ci-après est de recenser l'ensemble des thèmes qui ont été abordés dans ces modèles de contrat.

C'est donc une **AIDE À LA NÉGOCIATION DES CONTRATS INDIVIDUELS** car tous ces thèmes seront abordés peu ou prou dans les contrats futurs. Pour chaque thème, Obergro a sélectionné les textes qui lui paraissaient les plus clairs et les plus susceptibles de lever les ambiguïtés juridiques dans les rapports télétravailleur/entreprise, toujours nombreuses quand on parle de télétravail.

Comme le rappellent de nombreux accords, le télétravail est un « contrat de confiance » : il n'en reste pas moins que les règles doivent être les plus claires possibles.

1. Le télétravail ne convient pas à tous les salarié(e)s : il faut se méfier des illusions induites par le télétravail rêvé

L'OBERGO a déjà réalisé, avec le soutien de la CFDT Cadres, des enquêtes sur les conditions de travail des télétravailleuses et télétravailleurs : enquêtes annuelles OBERGO 2009/2010, 2011/2012, 2013, 2016 & 2018¹¹.

L'une des remarques qu'expriment le plus souvent les salariés pratiquant le télétravail est que la réussite de cette organisation exige un certain nombre de conditions :

- des profils de salariés très spécifiques,
- des rapports sociaux salarié/entreprise reposant sur la confiance,
- des métiers et des emplois très spécifiques.

Or, les situations dans lesquelles toutes ces conditions sont réunies sont peu fréquentes. Ce sont souvent celles des télétravailleuses et télétravailleurs actuels, souvent des cadres volontaires à 100% dans des entreprises non défavorables au télétravail.

Mais ces situations risquent d'être beaucoup moins répandues chez les salariés, cadres ou non, qui désirent télétravailler :

- par désir personnel,
- pour échapper aux mauvaises conditions de transports ou aux mauvaises conditions de travail du type *open space*,
- ou à qui l'entreprise proposera de télétravailler (souvent à l'occasion d'un déménagement de l'entreprise ou de la fermeture d'une agence).

En partant des analyses exprimées par les télétravailleuses et télétravailleurs ayant participé à ces enquêtes, nous avons dressé cette liste des conditions de la réussite du télétravail, afin d'aider les salariés à être lucides sur les limites du télétravail et à ne pas être abusés par la présentation séduisante de la « suppression des trajets domicile/bureau » ou de la « liberté des horaires » passant sous silence les contraintes.

2. Les 12 conditions de réussite du télétravail : qui peut télétravailler avec plaisir ?

Chaque salarié.e désirant télétravailler doit faire l'effort d'« auto-évaluer » sa situation afin d'avoir des éléments de réponse aux deux questions suivantes : suis-je « fait.e » pour le télétravail ? Aurai-je du plaisir à télétravailler ?

On trouvera un test d'auto-orientation GPS-Télétravail « *Serai-je vraiment à l'aise dans le télétravail à domicile ?* » sur le site de l'OBERGO.

Conditions liées aux caractéristiques du salarié

a. Aimer travailler seul.e, loin du collectif de travail, et supporter l'absence physique de collègues et de hiérarchie

Le salarié en télétravail à domicile doit pouvoir travailler seul.e une partie du temps. Ce qui est plaisir pour les uns (ne pas être interrompu, ne pas être « gêné », ...) peut être insupportable pour d'autres.

Témoignages¹² :

« C'est agréable, c'est un plaisir de télétravailler, d'être indépendant, on n'a pas besoin d'exister seulement au sein d'un groupe, moi-même j'apprécie beaucoup l'indépendance. »

(Femme, 41 ans, 2 enfants, gestionnaire de comptes informatiques)

« Je suis plus dans la quiétude, que dans l'open space, et donc j'ai une meilleure concentration, ce qui est nécessaire car j'ai besoin d'avoir des informations financières précises et donc besoin de silence. »

(Femme, 41 ans, 2 enfants, gestionnaire de comptes informatiques)

« Pour faire du télétravail, il ne faut pas être dépressif car les 3 premiers mois sont un peu difficiles surtout si c'est l'hiver, car la solitude fait partie du télétravail et on perd un peu le lien avec l'extérieur. »

(Homme, 33 ans, cadre informatique, 1 enfant, télétravail 3 jours par semaine)

12 Les témoignages sont ceux recueillis lors des entretiens oraux très approfondis par Sylvie Fauconnier ou dans les commentaires écrits au questionnaire en ligne lors de l'enquête OBERGO 2011/2012 (sauf mention).

b. Disposer d'une triple aptitude à l'autonomie proche de celle de la profession libérale ou du travailleur indépendant :

L'aptitude à l'autonomie est l'une des conditions de réussite du télétravail parmi les plus importantes :

- Aptitude à l'autonomie professionnelle concernant l'exercice du métier,
- Aptitude à gérer ses propres horaires de travail et de repos,
- Aptitude à l'autonomie technique concernant l'utilisation permanente des TIC,
- Aptitude à l'autonomie professionnelle concernant l'exercice du métier.

« En télétravail, il faut savoir plus se débrouiller seule ; on ne peut pas se « servir » de l'expérience des autres autour, on ne fait appel à eux que dans le cadre d'un échange établi. »

(Femme, 41 ans, 2 enfants, gestionnaire de comptes informatiques)

- Aptitude à gérer ses propres horaires de travail et de repos.

« Je choisis mes horaires, j'ai des horaires souples au quotidien car je n'ai plus de transport, le jour de télétravail, c'est environ de 7h30 à 16h ; je me fixe mes horaires, mais on peut le savoir par ma connexion ; je n'ai pas d'horaires atypiques, ceux-là me conviennent bien ; dans mon métier, j'ai besoin de mon ordinateur, fourni par l'employeur, et ouvert sous la main la plupart du temps, je peux faire, par exemple, une pause-café le matin, mais j'ai toujours l'ordi ouvert devant moi ; mais je fais mes activités personnelles en dehors de ma plage déterminée de télétravail »

(Femme, télétravail 1 jour par semaine, informaticienne)¹³

- Aptitude à l'autonomie technique concernant l'utilisation permanente des TIC.

« Un aspect très souvent sous-estimé : un télétravailleur est seul face à des questions informatiques, de gestion de réseau wifi, d'interruption de téléphone, de pannes de scan, ... il est sa propre " fonction maintenance " au quotidien. »

(Femme, 50 ans, cadre supérieur recherche)

« Pour télétravailler ensemble, il faut une phase d'apprentissage des nouvelles technologies pour arriver à communiquer d'une façon informelle avec les autres ; ça peut être compliqué car certains ont du mal à s'adapter ; il faut aussi un apprentissage pour piloter des équipes à distance, voire à l'étranger, ce qui rajoute des contraintes. »

(Homme, 38 ans, 2 enfants, consultant Informatique)

« Avoir un très bon niveau d'autonomie, connaissance de l'entreprise des systèmes informatiques et autres, avoir et maintenir un bon réseau de contact sous peine d'être satellisée. Il faut savoir se débrouiller en cas de problème.

À déconseiller à des personnes débutantes dans leur job ou dans leur entreprise ».

(Femme, 53 ans, cadre administratif, en télétravail depuis plus de 4 ans)

Ces conditions n'ont pas pour but de « réserver le télétravail à certains » ou d'« exclure certains du télétravail » : elles ont pour but d'aider le salarié désireux de télétravailler à être LUCIDE sur les difficultés à surmonter...

c. Être déjà bien intégré aux réseaux professionnels internes de l'entreprise... pour diminuer le risque d'isolement

L'un des risques du télétravail est la diminution des liens avec l'entreprise et le développement de l'isolement. Certes, 70% des télétravailleurs pensent que le télétravail n'a pas d'effet sur les relations avec les collègues. Mais 18% pensent que le télétravail a un effet défavorable et 12% seulement un effet favorable.

Cela veut dire que si le télétravail ne détériore pas les liens, il en crée très peu.

L'une des réponses à ce risque est que le salarié dispose de liens forts AVANT de télétravailler : liens avec les collègues, liens avec la hiérarchie, liens avec les autres services. Cela veut dire qu'il doit être bien intégré dans l'entreprise AVANT de télétravailler.

C'est pourquoi certains accords d'entreprise prévoient une ancienneté minimale pour que le salarié soit éligible au télétravail.

« C'est difficile de commencer tout de suite en télétravail, qu'on soit jeune, en âge, dans le métier ou dans l'entreprise ; il faut d'abord se construire des habitudes et un réseau de travail efficace. »

(Femme, 37 ans, 2 enfants, acheteur)

« L'expérience et l'âge permettent de mieux maîtriser le monde réel et virtuel ; une expérience longue et multiple est plus favorable au télétravail, on a ainsi une meilleure connaissance du fonctionnement de l'entreprise et des réseaux. »

(Homme, 47 ans, directeur de projets Applicatifs)

« Cela va dépendre de l'interlocuteur, il faut d'abord nouer des relations en live et comprendre comment les autres travaillent avant de travailler avec eux à distance ; sinon c'est impossible car cela nécessite une certaine rigueur dans les échanges, dans ce mode collaboratif ; il ne faut pas d'indiscipline car c'est difficile à traiter à distance. »

(Homme, 38 ans, 2 enfants, consultant Informatique)

« Dans ma génération, on va aller plus facilement vers les autres, par médias interposés, pour résoudre un problème ; pour nous, la téléconférence est égale au présentiel. »

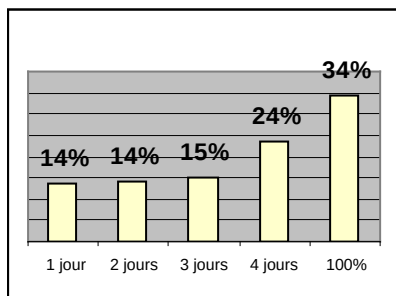
(Homme, - de 30 ans, ingénieur d'études, en télétravail à plein temps)

d. Être conscient de la nécessité du télétravail à temps partiel (ne pas dépasser 3 jours par semaine)... pour diminuer le risque d'isolement

L'évolution des relations avec les collègues se détériore quand le télétravail dépasse 3 jours par semaine comme le montre l'enquête OBERGO 2011/2012 :

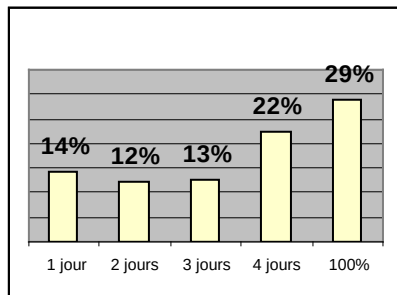
- **1 jour/semaine : 14%** pensent que l'évolution des relations avec les collègues est défavorable.
- **2 jours/semaine : 14%** pensent que l'évolution des relations avec les collègues est défavorable.
- **3 jours/semaine : 15%** pensent que l'évolution des relations avec les collègues est défavorable.
- **4 jours/semaine : 24%** pensent que l'évolution des relations avec les collègues est défavorable.
- **100% du temps : 34%** pensent que l'évolution des relations avec les collègues est défavorable.

Forte influence du nombre de jours de télétravail par semaine sur l'évolution...



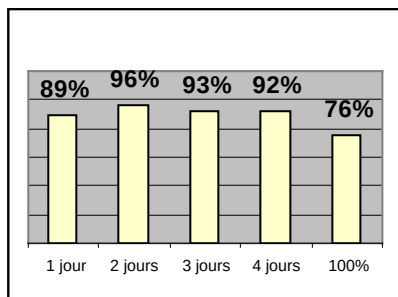
... des relations avec les collègues

% d'opinions négatives



... des relations avec les managers

% d'opinions négatives



... de la qualité de vie

% d'opinions positives

La CFDT Cadres recommande de ne pas négocier plus de 3 jours par semaine en télétravail ou 50% du temps de travail pour les personnes à temps partiel.

« Au début de l'encadrement, il est essentiel de ne passer qu'une journée en télétravail, car c'est très compliqué à manager sinon. »
(Homme, 38 ans, 2 enfants, consultant informatique)

« Je suis contente d'être en télétravail ces jours-là ; cependant, ce serait difficile et désagréable d'être tout le temps en télétravail car on est coupé du monde. »
(Femme, 44 ans, enfants, secrétaire de direction)

« Quand on a des sujets à travailler ensemble et à interagir, on a intérêt à avoir des rencontres régulières sur site ; les modifications à faire : mieux se connaître et mieux programmer les rencontres ; l'open space procure un mode de discussion plus libre et spontanée que chez soi. »
(Femme, 37ans, 2 enfants, acheteur)

« Je ne suis pas toujours à 100% avec le reste de l'équipe du bureau, je perds de l'information, il y a un effort à faire de part et d'autre pour rester au même niveau d'information, la limite du télétravail est un contact physique nécessaire. »
(Homme, 58 ans, consultant télématique routière)

Pour la CFDT Cadres, il faut être très attentif au maintien du lien social tout en reconnaissant que l'utilisation massive des TIC et des réseaux sociaux fait évoluer la notion de « collectif » de salariés.

e. Faire partie d'une famille « télétravail-compatible »

Ce n'est pas le salarié seul qui télétravaille, **c'est toute la famille qui télétravaille.**

Cela veut dire que le conjoint, mais aussi les enfants selon les âges, vont vivre les impacts positifs ou négatifs du télétravail : il faut donc que l'ensemble de la famille accepte cette situation et cette acceptation peut évoluer selon les moments et selon l'âge des enfants en particulier.

« Tout le monde n'est pas fait pour le télétravail, certains n'y arrivent pas, par crainte d'être envahi chez soi par le travail. Il y a 2 dérives : une difficulté de concentration (l'environnement familial ne suit pas, il faut qu'il sache que vous êtes en train de télétravailler) et mettre le plus de limites possibles (s'astreindre à une discipline pour ne pas déborder ni d'un côté, ni de l'autre). »
(Homme, 51 ans, 2 enfants, Inspecteur Compagnie d'Assurances)

« En période de travail intense on peut être pollué par les « soucis » familiaux ; et d'un autre côté c'est difficile aussi pour eux (les enfants), car quand ils rentrent de l'école ils ont fini leur journée, c'est un temps de détente, mais pour moi pas forcément ; donc je ne mange pas toujours avec eux et c'est mal vécu. »
(Homme, 40 ans, 3 enfants, Chef de projet avant-vente)

Il faut sans cesse rappeler que le télétravail concerne beaucoup la famille...

f. Habiter un logement « télétravail-compatible »

Le télétravail à domicile exige que le domicile soit adapté aux contraintes du télétravail. Souvent, seul le matériel informatique est fourni par l'entreprise.

- Surface suffisante : 1 espace réservé ou si possible 1 pièce réservée,
- Installation de qualité suffisante : ambiance (température, ventilation, ...), installation électrique répondant aux normes de sécurité,
- Mobilier suffisant : chaise, table, armoire de rangement, kit ergonomique...
- Connexion aux réseaux rapides : ADSL, fibre optique, connexion 4G, ...
- Environnement adapté (bruits extérieurs, voisins, ...).

Parfois une partie des frais liés au logement est prise en charge par l'entreprise.¹⁴

« Je n'ai pas changé de résidence, mais j'ai une pièce et un bureau dédié, que j'ai aménagé, où je peux laisser mes affaires, même en cours, et une maison silencieuse ; il faut avoir un lieu de télétravail, c'est un confort appréciable. »
(Femme, 41 ans, 2 enfants, gestionnaire de comptes informatiques)

« J'ai déménagé grâce au télétravail et j'ai pu m'installer dans un endroit plus agréable en IDF. »
(Homme, 47 ans, directeur de projets Applicatifs)

Ces conditions de logement n'ont pas pour but de « réserver le télétravail à ceux qui ont de grands appartements » : elles ont pour but d'aider le salarié désireux de télétravailler à être LUCIDE sur les difficultés à surmonter... Télétravailler dans sa cuisine est possible mais rapidement insoutenable !

g. Accepter l'idée de vivre le paradoxe « Plus de temps et de charge de travail/ plus de qualité de vie »

Quand elles font des enquêtes sur la qualité de vie des salariés, les entreprises sont parfois surprises des réponses faites par les télétravailleurs.

« Plus de temps et de charge de travail/ plus de qualité de vie »

L'enquête 2018 OBERGO souligne une augmentation du temps de travail pour 57% des répondants et une augmentation de la charge de travail ressentie pour 15% des répondants.

Ce paradoxe est exprimé depuis des années par les conclusions des enquêtes OBERGO. Il peut en choquer certains et tous les salariés ne sont pas prêts à l'admettre et à le vivre.

D'ailleurs l'enquête OBERGO montre qu'une partie des télétravailleurs ne vit aucun dépassement d'horaire. Mais cette partie est encore minoritaire ...

« Mon temps de travail est plus long, mais masqué car la qualité est plus grande que si j'étais au bureau ; 2h en plus, c'est une partie du temps gagné sur les transports et je ne perds pas de temps en pauses avec les collègues. »
(Homme, 38 ans, 2 enfants, consultant Informatique)

14 En s'appuyant sur 35 accords d'entreprise déjà signés, l'OBERGO a mis au point un « *Modèle d'accord d'entreprise IDEAL sur le télétravail* » : on trouvera dans ce modèle des comparaisons des prises en charge prévues par certains accords (voir fiche 5).

« Ma charge de travail, bien que plus importante, ne m'est pas ressentie négativement ; jamais je ne me plains d'avoir trop travaillé, le ressenti chez soi est différent du bureau. »

(Femme, 41 ans, 2 enfants, gestionnaire de comptes informatiques)

« C'est un choix qui me convient, bien que la charge ressentie soit plus importante. »

(Homme, plus de 50 ans, enfants, chef de projet)

À noter que pour OBERGO, la charge spécifiquement liée au télétravail tend à être moins fréquente en 2018 que dans les enquêtes précédentes (2010 et 2013).

« Je n'ai pas de charge de travail plus élevée, le télétravail est pour moi juste un lieu de travail différent qui n'implique pas de différence de charge, ni de stress. »

(Homme, 57 ans, en télétravail 1 jour par semaine, consultant dans le domaine de la Santé)¹⁵

On ne peut que constater l'existence de ce paradoxe. Mais cela n'exclut pas la lutte pour une maîtrise du temps et de la charge de travail.

h. Pouvoir négocier et signer un contrat écrit de salarié en télétravail¹⁶

Signer un avenant n'est plus obligatoire mais protège le salarié en fixant avec précision les modalités du télétravail : plages de disponibilité, matériel fourni par l'entreprise, remboursements des frais par l'entreprise, disposition en cas d'accident du travail, ...

i. Avoir un rapport de confiance très grand avec l'entreprise et le management

Le télétravail repose sur des rapports de confiance salarié/entreprise permettant l'acceptation et la négociation des ambiguïtés du contrat salarié pour gérer la contradiction subordination/liberté :

- ambiguïtés sur le non-contrôle du temps de travail et des temps de repos, qui est pourtant l'une des bases du droit du travail français,
- ambiguïtés sur la gestion par objectifs : obligation de résultats et non de moyens, qui est pourtant la base du contrat salarial français.

Si la gestion de ces ambiguïtés est déjà le fait d'un certain nombre de cadres, la confiance réciproque salarié/entreprise est loin d'être toujours présente. C'est l'une des raisons principales pour lesquelles le télétravail est peu développé dans nos entreprises.

¹⁵ Commentaire issu de l'enquête en ligne Obergö 2018.

¹⁶ Voir « Modèle OBERGO d'avenant IDEAL sur le télétravail ». (voir fiche 6)

« Cet arrangement de travail flexible n'est pas proposé à tout le monde, il faut qu'il y ait une relation de confiance et un degré de maturité et d'autonomie, réclamés par le management. »

(Homme, 40 ans, 3 enfants, chef de projet avant-vente)

« Dans ce type de job, il existe une grande confiance, en télétravail, car l'informatique suit et c'est syndicalement reconnu et pas clandestin. »

(Homme, 51 ans, 2 enfants, inspecteur compagnie d'assurances)

« Selon la plus ou moins grande réticence du manager, le télétravail est possible dans certaines équipes plus que dans d'autres. »

(Homme, 42 ans, 3 enfants, développeur informatique)

Pour la CFDT Cadres, profiter de la mise en place du télétravail peut s'avérer une excellente opportunité pour les salariés, les managers et les IRP d'identifier les lacunes dans l'organisation du travail et les problèmes de confiance entre les collaborateurs préexistants à la mise en place du télétravail.

Il est en effet impossible de mettre en place le télétravail sans évaluer et éventuellement changer l'organisation du travail au sein de l'entreprise ou du service.

j. Occuper un emploi « télétravaillable »

L'article L1222-9 précise depuis 2017 que *« L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut par la charte, doit motiver sa réponse. »*

Alors, qu'il faisait à l'origine l'objet d'une demande, le télétravail **peut être considéré désormais comme un droit pour le salarié**. Ainsi tout salarié (sous réserve d'éligibilité) peut en bénéficier par défaut et c'est désormais à **l'employeur de démontrer que le télétravail n'est pas possible**.

Aussi, l'accord, ou à défaut la charte, devra être très précis sur les postes ne pouvant être tenus ou les tâches ne pouvant être effectuées en télétravail au sein de l'entreprise.

Tous les emplois et tâches ne sont pas éligibles au télétravail :

- Le travail doit pouvoir être exécuté techniquement à distance à domicile.
- La présence physique du salarié n'est pas obligatoire pour la bonne marche de l'entreprise (problème en particulier des TPE - Très Petites Entreprises).

Si les métiers techniquement réalisables à distance sont de plus en plus nombreux, le nombre de métiers « télétravaillables » n'en est pas moins limité.

« C'est bien, à condition de savoir être autonome dans son travail et d'avoir une fonction télétravaillable. »

(Homme, 50 ans, ingénieur informaticien)

« On pourrait adapter le télétravail à beaucoup plus de métiers qu'on croit ; ça me tient à cœur car je visite beaucoup d'entreprises et je vois des tas de jobs pouvant être télétravaillables ou au moins partiellement. Or on ne le préconise pas assez, ni les employeurs, ni les médecins, ni les syndicats, surtout car la culture fait que le manager doit « voir » et avoir ses troupes sous ses yeux. »

(Homme, 51 ans, 2 enfants, inspecteur compagnie d'assurances)

La CFDT Cadres recommande aux négociateurs de bien identifier en amont les emplois éligibles au télétravail : l'entreprise pourra avoir la volonté de réduire le périmètre des fonctions concernées pour éviter de repenser l'organisation du travail.

Aux négociateurs de trouver les moyens de lever certains freins en partant de la réalité du travail des salariés concernés par le refus et arriver éventuellement à une solution leur permettant de finalement y accéder.

k. Exercer un métier intéressant

Accepter de supporter « plus de temps de travail » ne peut être envisagé que si le travail est intéressant et est source de plaisir.

« Le plaisir de mon métier est le même, mais en télétravail, je n'ai pas bougé de ma pièce en téléphonant au monde entier ; ce voyage immobile est extraordinaire ; le plaisir d'être en contact avec le monde est encore plus grand avec un environnement très agréable et magnifique (montagne) et bien installée dans ma maison. »

(Femme, 37 ans, 2 enfants, acheteur)

I. Avoir une fonction bénéficiant d'un fort degré d'« autonomie »

Il faut que la fonction exercée bénéficie d'un fort degré d'autonomie dans l'organisation et puisse être gérée selon les modalités de la « gestion par objectifs ».

« Je n'ai pas de contrôle particulier, j'ai un contrat de type forfaitaire, je ne me sens pas « fliqué », je suis totalement autonome. »

(Homme, 62 ans, en télétravail 3 jour par semaine, cadre supérieur)¹⁷

« La hiérarchie est d'accord, si le client est content ; c'est dans le contrat de télétravail, j'ai une liberté totale, une autonomie complète, tant que ça marche et qu'il y a des résultats, il n'y a pas de problème. »

(Homme, 38 ans, 2 enfants, consultant Informatique)

« La société est américaine, mon manager italien, donc c'est le résultat qui compte et je m'organise comme je veux. »

(Femme, 44 ans, enfants, analyste financier avant-vente)

Pour la CFDT Cadres, il convient de bien dissocier autonomie du salarié et besoin de contrôle du manager : un salarié travaillant en parfaite autonomie peut se retrouver sous la responsabilité d'un manager souhaitant tout contrôler et, de ce fait, peu enclin à lui accorder du télétravail.

En s'appuyant sur l'enquête 2013 et les 2 autres enquêtes annuelles déjà réalisées en 2010 et 2012 sur les conditions de vie et de travail des télétravailleuses et des télétravailleurs, l'OBERGO a mis en évidence :
« 12 conseils pour organiser son espace et son temps de travail à domicile ».

On trouvera pour chaque point :

- les remarques et conseils des télétravailleuses et télétravailleurs interrogés dans les trois enquêtes OBERGO,
- les dispositions prévues dans le Code du travail ou dans l'ANI télétravail de 2005, ou dans certains accords télétravail d'entreprises,
- les conseils de l'OBERGO.

1. Aménagement matériel du poste de travail

a. Comment choisir son espace de travail à domicile ?

Ce qu'en pensent les télétravailleuses et télétravailleurs (enquêtes OBERGO) :

Dans les enquêtes OBERGO, la plupart des télétravailleuses et des télétravailleurs insistent sur la nécessité d'avoir un espace dédié (1 pièce ou 1 partie de pièce) au télétravail. Avoir un espace particulier, bien délimité, est devenu un impératif pour mieux se concentrer et retrouver les conditions professionnelles du bureau dans l'entreprise ; c'est aussi parfois une exigence de l'employeur et l'entourage doit le comprendre...

Ce que prévoient le Code du travail et les accords sur le télétravail :

Le Code du travail (articles L. 1222-9 à L.1222-11 qui traitent spécifiquement du télétravail) n'aborde pas la question de l'espace de télétravail.

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (ANI télétravail) n'aborde les problèmes du lieu de travail que par le biais de la conformité dans son article 7 : « *Sous réserve, lorsque le télétravail s'exerce à domicile, de la conformité des installations électriques et des lieux de travail, l'employeur fournit, installe et entretient les équipements nécessaires au télétravail.* »

Les accords d'entreprise sont souvent assez discrets sur la définition de cet espace.

Cependant, les recommandations sont parfois plus précises dans l'avenant « télétravail » du contrat.

Conseils de l'OBERGO

COMMENT CHOISIR SON ESPACE DE TRAVAIL À DOMICILE ?

Même si les techniciens mettent en avant le développement du « bureau virtuel », le travail continue de s'exercer, y compris à domicile, sur un bureau « réel » : un certain niveau de confort dans les conditions de travail exige de disposer d'un espace dédié (1 pièce ou 1 partie de pièce).

Pour choisir cet espace, il faut tenir compte des facteurs suivants¹⁸ :

- Une surface minimale : il doit permettre l'installation d'une table de bureau dédiée au télétravail. Le travail sur la table de cuisine n'est guère possible... Sur cette table-bureau doivent pouvoir être facilement installés : le matériel informatique (plus ou moins portable et mobile) et les dossiers professionnels, sans qu'il soit nécessaire de mettre de côté les documents personnels et familiaux. Il est recommandé d'avoir aussi la place pour installer une armoire afin de ranger les fournitures et documents professionnels.
- Un espace bien éclairé (lumière naturelle + éclairage artificiel adapté).
- Un espace correctement climatisé en toutes saisons.
- Un espace le plus calme possible : attention aux bruits extérieurs (circulation, passage de trains ou de trams, cours d'école, ...), aux odeurs (cuisine, restaurant, artisan, ...) et aux diverses perturbations pouvant intervenir en cours de journée (c'est à dire aux moments pendant lesquels on est absent du domicile ... sauf en cas de télétravail).
- Un espace doté de circulations faciles afin de limiter les risques de chute (escalier en mauvais état, ...).

Cette nécessité de disposer d'un espace dédié est évidemment plus facile à satisfaire dans les maisons individuelles que dans les appartements, en particulier dans les grandes villes.

18 On trouvera les principales caractéristiques d'un bureau « professionnel dans les locaux de l'employeur » dans la brochure téléchargeable « *L'aménagement des bureaux* » de l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité).

2. Comment gérer les risques électriques, chimiques et incendie de son espace de travail à domicile ?

Ce que prévoient le Code du travail et les accords sur le télétravail :

Le Code du travail (articles L. 1222-9 à L.1222-11 qui traitent spécifiquement du télétravail) ne parle pas explicitement des problèmes de sécurité de l'espace de télétravail à domicile.

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (ANI télétravail) n'aborde les problèmes de sécurité que par le biais de la conformité dans son article 7 : « *Sous réserve, lorsque le télétravail s'exerce à domicile, de la conformité des installations électriques et des lieux de travail, l'employeur fournit, installe et entretient les équipements nécessaires au télétravail.* »

Les accords d'entreprise mettent aussi en avant les problèmes de sécurité électrique.

Cependant, les recommandations sont parfois plus précises dans l'avenant « télétravail » du contrat.

Conseils de l'OBERGO

COMMENT GÉRER LES RISQUES ÉLECTRIQUES, CHIMIQUES ET INCENDIE DE SON ESPACE DE TRAVAIL À DOMICILE ?

Pour assurer la sécurité dans l'espace de travail à domicile, il faut tout faire pour limiter les risques :

- électriques : installation électrique conforme aux normes ?
- chimiques : présence d'amiante dans les murs ou les plafonds, ... ?
Pollutions diverses venant de l'extérieur ?
- incendie : extincteurs facilement accessibles ? Présence de détecteurs de fumées ?

Les télétravailleuses et télétravailleurs doivent analyser et suivre les contraintes fixées dans l'avenant télétravail à leur contrat de travail concernant la gestion des risques.

Les contrôles de conformité peuvent être faits par des organismes agréés, par le CHSCT, par l'employeur : dans tous les cas, les contrôleurs ne peuvent entrer dans le domicile qu'après accord explicite du salarié. (Voir ci-après question n°5).

3. Comment gérer le matériel, l'organisation et l'ergonomie du poste de travail à domicile ?

Ce qu'en pensent les télétravailleuses et télétravailleurs (enquêtes OBERGO) :

Dans les entretiens, les télétravailleuses et télétravailleurs insistent sur la nécessité de professionnalisation de l'organisation du poste de travail, en particulier en accordant de l'attention à un meilleur équipement en matériel de communication.

Ce que prévoient le Code du travail et les accords sur le télétravail :

Le Code du travail (articles L. 1222-9 à L.1222-11 qui traitent spécifiquement du télétravail) ne parle pas explicitement des problèmes d'organisation de l'espace de télétravail à domicile.

À noter cependant que l'article L1222-10 modifié par Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 - art. 21 précise que :

« Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :

1] D'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ; [...] »

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (ANI télétravail) aborde les problèmes de fourniture de matériels dans son article 7 : *« Sous réserve, lorsque le télétravail s'exerce à domicile, de la conformité des installations électriques et des lieux de travail, l'employeur fournit, installe et entretient les équipements nécessaires au télétravail. »*

Il aborde aussi dans son article 8 le problème de l'ergonomie : *« L'employeur informe le télétravailleur de la politique de l'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail, en particulier, des règles relatives à l'utilisation des écrans de visualisation. Le télétravailleur est tenu de respecter et d'appliquer correctement ces politiques de sécurité. »*

Les accords d'entreprise abordent tous les problèmes de fourniture de matériels, et parfois d'ergonomie. En général en mettant en avant les problèmes de sécurité électrique et de protection des données.

Conseils de l'OBERGO

COMMENT GÉRER LE MATÉRIEL, L'ORGANISATION ET L'ERGONOMIE DU POSTE DE TRAVAIL A DOMICILE ?

Gestion du matériel informatique

Le matériel fourni par l'entreprise doit être très complet (y compris mobilier annexe si vous le désirez¹⁹) et permettre toutes les fonctions nécessaires à vos activités professionnelles (y compris vidéo conférence si nécessaire). Le télétravail exige une connexion rapide et fiable aux réseaux téléphoniques : cela n'est pas toujours facile à obtenir dans certaines zones, en particulier quand cette connexion est assurée par une clé 4G.

Pour le matériel informatique, il est impératif de ne pas « mélanger » les types d'utilisations professionnelles/privées :

- les activités professionnelles doivent s'effectuer sur du matériel informatique fourni par l'entreprise et contrôlable en grande partie par elle (fichiers, messages, ...) ;
- les activités personnelles doivent être effectuées sur du matériel personnel indépendant de tout contrôle de l'entreprise.

Seule cette discipline, trop peu respectée, donne l'assurance que l'entreprise ne contrôle pas vos activités et communications personnelles...

Organisation du poste de travail

Il faut aussi essayer d'organiser le poste de travail selon les règles ergonomiques²⁰ utilisées dans l'entreprise afin d'obtenir le maximum de confort et ne pas hésiter à demander l'aide du CHSCT et du médecin du travail.

Gestion des pannes et incidents

Les modalités de gestion des pannes et incidents (matériel ou système de communication) doivent être précises : qui prévenir ? Dans quel délai ? Que faire ? ...

19 Beaucoup de télétravailleuses et télétravailleurs préfèrent le mobilier personnel et ne tiennent pas à voir apparaître un bureau ou une armoire « professionnelle » près de leur lit !

20 On trouvera des conseils sur l'ergonomie du poste de travail sur écran dans la brochure téléchargeable « *Le travail sur écran en 50 questions* » de l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité).

4. Comment gérer les contrôles de conformité de l'installation du poste de travail à domicile ?

Ce que prévoient le Code du travail et les accords sur le télétravail :

Le Code du travail (articles L. 1222-9 à L.1222-11 qui traitent spécifiquement du télétravail) ne parle pas explicitement des problèmes de contrôle de conformité de l'espace de télétravail à domicile.

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (ANI télétravail) aborde dans son article 8 le problème du contrôle : *« Afin de vérifier la bonne application des dispositions applicables en matière de santé et de sécurité au travail, l'employeur, les représentants du personnel compétents en matière d'hygiène et de sécurité (CHSCT ou délégués du personnel dans les entreprises qui en sont dotées) et les autorités administratives compétentes ont accès au lieu du télétravail suivant les modalités prévues par les dispositions légales et conventionnelles en vigueur. Si le télétravailleur exerce son activité à son domicile, cet accès est subordonné à une notification à l'intéressé qui doit préalablement donner son accord. Le télétravailleur est autorisé à demander une visite d'inspection. »*

Souvent, les accords d'entreprise prévoient deux types de modalités de contrôle :

- pour les règles relatives aux installations électriques : le salarié doit fournir un certificat établi par un organisme agréé (cela veut dire que le salarié doit laisser pénétrer cet organisme dans son domicile).
- pour les autres règles (hygiène, ergonomie, ...) : le salarié peut être amené à fournir une attestation sur l'honneur.

Dans la réalité, très rares sont les contrôles à domicile car les entreprises se contentent d'une déclaration sur l'honneur.

Conseils de l'OBERGO

COMMENT GÉRER LES CONTRÔLES DE CONFORMITÉ DE L'INSTALLATION DU POSTE DE TRAVAIL À DOMICILE ?

Les télétravailleuses et télétravailleurs doivent analyser en détail, et suivre, les contraintes imposées par leur contrat de télétravail concernant le contrôle de l'installation du poste de travail à domicile.

Les contrôles de conformité peuvent être faits par des organismes agréés, par le CHSCT, par l'employeur : dans tous les cas les contrôleurs ne peuvent entrer dans le domicile qu'après accord explicite du salarié.

Ce qui veut dire que les télétravailleuses et télétravailleurs doivent se poser la question : suis-je prêt à faire entrer un « contrôleur » dans mon domicile pour vérifier la conformité de mes installations ?

5. Comment gérer les problèmes d'assurances liés au travail à domicile ?

Ce que prévoient le Code du travail et les accords sur le télétravail :

Le Code du travail (articles L. 1222-9 à L.1222-11 qui traitent spécifiquement du télétravail) ne parle pas explicitement des problèmes d'assurance liés au télétravail à domicile.

De même, l'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (ANI télétravail) n'aborde pas ce problème.

Cependant, tous les accords d'entreprises prévoient des modalités précises en demandant au salarié de déclarer sa nouvelle situation auprès de sa compagnie d'assurance (exemple : **1.** informer sa compagnie d'assurance qu'il exerce à son domicile une activité de bureau sans accueil de public à raison de X jours par semaine **2.** et que sa multirisque habitation doit couvrir sa présence pendant ces journées de travail.)

Conseils de l'OBERGO

COMMENT GÉRER LES PROBLÈMES D'ASSURANCE LIÉS AU TÉLÉTRAVAIL À DOMICILE ?

Les télétravailleuses et télétravailleurs doivent analyser en détail et suivre les contraintes imposées par leur contrat de télétravail concernant les problèmes d'assurance.

Dans tous les cas, le salarié doit informer son assurance du fait qu'il exerce des activités professionnelles à domicile.

De plus, le salarié doit négocier dans son contrat de télétravail, si le problème n'est pas réglé par l'accord d'entreprise, la réponse à deux questions :

- Le matériel fourni par l'entreprise est-il assuré par le salarié ou par l'entreprise ?
- Qui prend en charge le financement d'un éventuel surcoût de prime d'assurance ?

6. Comment gérer les problèmes de lutte contre la cybercriminalité et de protection de la vie privée ?

Ce que prévoient le Code du travail et les accords sur le télétravail :

L'article L. 1222-10 aborde ainsi les problèmes concernant les règles d'utilisation des matériels informatiques :

« Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :

1] D'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ; »

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (ANI télétravail) est beaucoup plus précis et détaillé dans ses articles 5 et 6 :

« Article 5 - Protection des données

Il incombe à l'employeur de prendre, dans le respect des prescriptions de la CNIL, les mesures qui s'imposent pour assurer la protection des données utilisées et traitées par le télétravailleur à des fins professionnelles.

L'employeur informe le télétravailleur des dispositions légales et des règles propres à l'entreprise relatives à la protection de ces données et à leur confidentialité. Il l'informe également :

- *de toute restriction à l'usage des équipements ou outils informatiques comme l'Internet et, en particulier, de l'interdiction de rassembler et de diffuser des matériels illicites via l'Internet ;*
- *des sanctions en cas de non-respect des règles applicables.*

Il incombe au télétravailleur de se conformer à ces règles.

Article 6 - Vie privée

L'employeur est tenu de respecter la vie privée du télétravailleur. À cet effet, il fixe, en concertation avec le salarié, les plages horaires durant lesquelles il peut le contacter. Si un moyen de surveillance est mis en place, il doit être pertinent et proportionné à l'objectif poursuivi et le télétravailleur doit en être informé. La mise en place, par l'employeur, de tels moyens doit faire l'objet d'une information et d'une consultation préalable du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel dans les entreprises qui en sont dotées ».

Les accords d'entreprise reprennent en général les termes de l'ANI en l'adaptant aux spécificités de l'entreprise.

Conseils de l'OBERGO

COMMENT GÉRER LES PROBLÈMES DE LUTTE CONTRE LA CYBERCRIMINALITÉ ET DE PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE ?

Les télétravailleuses et télétravailleurs doivent analyser en détail, et suivre, les contraintes imposées par leur contrat de télétravail concernant le suivi des règles de sécurité informatique : en particulier les membres de la famille ou de l'entourage ne doivent pas utiliser le matériel de l'entreprise.

Ils doivent aussi s'assurer qu'aucun moyen de contrôle de l'activité ne soit mis en place par l'entreprise sans qu'ils en soient informés.

Ce système de contrôle doit être justifié par l'entreprise et respecter les prescriptions de la CNIL (Commission Nationale Informatique et Libertés). Il doit aussi faire l'objet d'une consultation des représentants du personnel (CSE/Comité d'entreprise).

7. Comment gérer les problèmes de santé liés au télétravail ?

Ce que prévoient le Code du travail et les accords sur le télétravail :

Le Code du travail (articles L. 1222-9) précise ce que l'accord applicable pour les salariés en télétravail doit comporter pour garantir le respect des temps de travail et de repos.

« [...] L'accord collectif applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur précise :

[...]

3] Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;

4] La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail. [...] »

Il précise aussi que *« L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail au sens des dispositions de l'article L. 411-1 du code de la Sécurité sociale. »*

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (ANI télétravail) aborde dans son article 8 le problème de la santé : *« Les dispositions légales et conventionnelles relatives à la santé et la sécurité au travail sont applicables aux télétravailleurs. L'employeur doit veiller à leur strict*

respect. L'employeur informe le télétravailleur de la politique de l'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail, en particulier, des règles relatives à l'utilisation des écrans de visualisation. Le télétravailleur est tenu de respecter et d'appliquer correctement ces politiques de sécurité. »

Certains accords d'entreprise développent largement les problèmes de santé et d'accident du travail.

Conseils de l'OBERGO

COMMENT GÉRER LES PROBLÈMES DE SANTÉ LIÉS AU TÉLÉTRAVAIL ?

Les télétravailleuses et télétravailleurs doivent accorder la même attention aux problèmes de santé qu'ils soient « en travail au bureau » ou « en télétravail à domicile » :

- gestion des risques électriques, chimiques et incendies (voir question n°2) et gestion des risques liés à une mauvaise ergonomie du poste de travail (question n°3),
- gestion des RPS (Risques Psycho-Sociaux) liés aux temps et à la charge de travail (question n°8),
- gestion du suivi médical qui doit être identique à celui des autres salariés.

8. Comment organiser ses horaires de travail à domicile, les pauses et les repas ?

Ce qu'en pensent les télétravailleuses et télétravailleurs (enquêtes OBERGO) :

Dans l'enquête OBERGO 2018, une partie très importante des télétravailleuses et télétravailleurs (57%) pensent que le temps de travail est plus élevé avec le télétravail.

C'est dire que le problème de la gestion et de l'organisation du temps de travail à domicile est primordial²¹.

Nécessité de rigueur dans la gestion du début et de la fin du télétravail, des heures de pause et de repas pour éviter le « *burn out* » et les problèmes de santé.

« Il faut savoir se donner des plages de travail et des plages de déjeuner, comme si on était au bureau, mais pour cela il faut avoir de la rigueur et être autonome. Je me réveille plus tard, j'emmène mon enfant à l'école, puis je travaille en rentrant vers 8h30 à la maison avec mails, sms, téléphone,

21 Voir le chapitre 3 de ce document où l'on trouvera de nombreux témoignages de télétravailleuses et de télétravailleurs sur le thème des horaires de télétravail à domicile.

beaucoup d'outils Ntic's ; je termine vers 18h30-19h, ma journée de travail s'arrête là, et je ferme mon PC à la maison, c'est fini !! »

(Homme, en télétravail 2 jours par semaine, product manager Télécoms)²²

Éviter la culpabilisation qui pousse à auto-augmenter son temps et sa charge de travail.

« Il y a une composante de culpabilité et donc je ne m'accorde que peu de temps pour moi-même. Comme je fais tout, de façon facile, car j'ai plus de maturité maintenant sur ce sujet, il y a un effet d'entraînement : j'en fais de plus en plus et je culpabilise quand même quand je m'arrête. Je reste persuadée que c'est mal accepté en France, car malgré mes résultats, je n'ai pas fait d'émules. [...] »

(Femme, 39 ans, 3 enfants, juriste)

Ce que prévoient le Code du travail et les accords sur le télétravail :

Sur les problèmes de temps de travail, l'article L1222-09 du Code du travail précise que « [...] L'accord collectif applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur précise :

[...]

3] Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;

4] La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail. [...] »

L'article L.1222-10 précise que « [...] l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :

[...]

3] D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail. »

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (ANI télétravail) aborde le problème de l'organisation du travail dans son article 9 : « *Le télétravailleur gère l'organisation de son temps de travail dans le cadre de la législation, des conventions collectives et règles d'entreprise applicables.*

La charge de travail, les normes de production et les critères de résultats exigés du télétravailleur doivent être équivalents à ceux des salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'employeur. Des points de repères moyens identiques à ceux utilisés dans l'entreprise sont donnés au télétravailleur. La charge de travail et les délais d'exécution, évalués suivant les mêmes méthodes que celles utilisées pour les travaux exécutés dans les locaux de l'entreprise, doivent, en particulier, permettre au télétravailleur de respecter la législation relative à la durée du travail et tout spécialement la durée maximale du travail et les temps de repos. »

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail (ANI QVT) aborde la question de la déconnexion de TIC qui touche entre autres les télétravailleurs : « *Les entreprises rechercheront, après avoir recueilli le point de vue des salariés sur l'usage des TIC dans l'entreprise, les moyens de concilier vie personnelle et vie professionnelle en tenant compte des exigences propres aux caractéristiques de l'entreprise et des fonctions exercées, par l'institution, par exemple, de temps de déconnexion, comme cela se pratique déjà dans certaines entreprises. »*

La Loi Travail, également connue sous le terme de Loi El Khomri a été adoptée le 21 juillet 2016. Elle modifie l'article L2242-8 du Code du travail « *La négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte sur : [...]*

7] Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. À défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques. »

Les accords, et surtout les contrats individuels, abordent tous ces problèmes en déterminant des « plages de disponibilité » et en rappelant la législation sur le temps de travail²³.

Conseils de l'OBERGO

COMMENT ORGANISER SES HORAIRES DE TRAVAIL À DOMICILE, LES PAUSES ET LES REPAS ?

La gestion du temps de télétravail à domicile est évidemment l'une des questions les plus importantes pour les télétravailleuses et les télétravailleurs.

23 Pour plus de détails sur le temps et la charge de travail : « *Modèle d'accord IDÉAL télétravail* » et « *Modèle de contrat télétravail IDÉAL* » de l'OBERGO (téléchargeables sur www.ergostressie.com).

Quelques points sur lesquels il faut être attentif :

- Être rigoureux pour fixer une heure du début du travail à domicile. Quels sont les horaires où l'on doit être absolument joignable (plage de disponibilité contractuelle) ?
- Penser aux pauses et repas. Heure de fin ? Travail le week-end ? La nuit (respect de la législation ?) ? Équilibre vie professionnelle/vie familiale ? (Voir n°9).
- Vérifier régulièrement lors des entretiens avec la hiérarchie et les collègues le niveau de la charge de travail imposée par l'entreprise (Voir aussi conseil n°10).

Conseils de la CFDT Cadres

S'il n'y a pas d'accord d'entreprise, il est important de négocier avec son employeur l'usage des TIC dans le cadre du télétravail : cette négociation doit permettre une régulation individuelle dans l'usage des TIC (droit à la déconnexion mais aussi devoir de déconnexion)²⁴ et de gérer la surcharge des informations à traiter (hiérarchisation, qualité des décisions...).

9. Comment gérer la vie de famille et assurer l'équilibre vie professionnelle/vie privée ?

Ce qu'en pensent les télétravailleuses et télétravailleurs (enquêtes OBERGO) :

Dans l'enquête OBERGO 2018, une partie importante des télétravailleuses et télétravailleurs pensent que le télétravail est positif pour la vie familiale et l'équilibre vie professionnelle/vie privée :

- 83% pensent que le temps consacré à la vie familiale et à l'entourage est plus élevé avec le télétravail (3% pensent le contraire et 14% sans changement) ;
- 46% pensent que le temps consacré aux activités locales est plus élevé avec le télétravail (2% pensent le contraire et 51% sans changement) ;
- 65% pensent que le temps consacré aux activités personnelles est plus élevé avec le télétravail (3% pensent le contraire et 32% sans changement) ;
- Au total, 81% pensent que la répartition des « temps professionnels, sociaux, familiaux et personnels » est meilleure avec le télétravail (3% pensent le contraire et 15% sans changement).

Mais les témoignages montrent que cet équilibre n'est pas toujours facile à garder...²⁵

24 Voir à ce sujet le guide de négociation du droit de déconnexion réalisé par la CFDT Cadres : www.cadrescfdt.fr

25 Voir le chapitre 3 de ce document où l'on trouvera de nombreux témoignages de télétravailleuse et de télétravailleurs sur le

« J'ai une demi-pièce sur un palier, aménagée par moi-même (pas d'aide ou de consigne de l'employeur) avec bureau, fauteuil, place pour le micro portable ; elle n'est pas fermée, mais mes enfants sont assez grands pour comprendre et ne pas me déranger ; c'est un point important, il faut un entourage qui le sache et le maîtrise, il ne doit pas me parler, ni m'interrompre ; je suis là physiquement, mais c'est tout ; télétravailler par exemple le mercredi, le jour où les enfants sont là, est à déconseiller. »

(Homme, 52 ans, souscripteur en risques techniques en assurances, en télétravail ½ jour par semaine)

« Je peux mieux concilier ma vie professionnelle et ma vie familiale, gagner du temps de transport et mieux organiser mon travail, loin des perturbations « extérieures » venant de l'entreprise. »

(Femme, 48 ans, directeur de projet informatique, en télétravail 3 jours par semaine)

« En tant que mère de famille, c'est vraiment bien, car cela enlève tout sentiment de « culpabilité » en cas d'enfants malades par exemple ou autre questions personnelles (culpabilité des 2 côtés : ne pas être là ou de devoir prendre un congé) ; en télétravail, je suis présente, même si pas forcément disponible. »

(Femme, 46 ans, gestionnaire d'assurances, en télétravail 3 jours par semaine)

Ce que prévoient le Code du travail et les accords sur le télétravail :

Pour assurer l'équilibre vie professionnelle/vie privée, le Code du travail précise dans l'article L. 1222-9 que :

« L'accord collectif applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur précise :

[...]

3] Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail

4] La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail. »

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (ANI télétravail) n'aborde pas ce problème.

Les accords d'entreprise, s'ils abordent rarement le problème de la famille du salarié en télétravail, abordent, pour la plupart, l'importance de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Conseils de l'OBERGO

COMMENT GÉRER LA VIE DE FAMILLE ET ASSURER L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/VIE PRIVÉE ?

La gestion de l'équilibre des temps dépend des objectifs de vie que chacune et chacun se fixe... et de l'environnement familial : elle se pose différemment pour un célibataire sans enfant à la maison et pour des parents d'enfants en bas âge...

En tous cas, les témoignages des télétravailleuses et télétravailleurs sont unanimes :

« C'est toute la famille qui télétravaille ».

Il faut que chacune et chacun accepte les contraintes et les règles induites par cette situation.

Quelques questions à se poser (seul ou en famille) :

- Les temps professionnels réellement travaillés correspondent-ils à mon contrat de travail ?
- Les temps consacrés à ma famille et mon entourage me conviennent-ils ? Conviennent-ils à ma famille et à mon entourage ?
- Les temps sociaux non-professionnels me conviennent-ils ?
- Le temps personnels me conviennent-ils ?

10. Comment gérer le risque d'isolement professionnel ?

Ce qu'en pensent les télétravailleuses et télétravailleurs (enquêtes OBERGO) :

Dans l'enquête OBERGO 2018, une partie importante des télétravailleuses et télétravailleurs pensent que le lien professionnel évolue peu avec le télétravail :

- 70% pensent que le télétravail ne change pas les relations avec les collègues, et 11% pensent que le télétravail change ces relations en négatif.
- 74% pensent que le télétravail ne change pas les relations avec les managers, et 10% pensent que le télétravail change ces relations en négatif.
- 68% pensent que le télétravail ne change pas les relations avec les subordonnés, et 11% pensent que le télétravail change ces relations en négatif.

« Télétravail à manier avec précaution, car 1 jour c'est transparent, mais au-delà, ça touche les relations avec les collègues et l'activité, il faut alors faire un effort pour récupérer les « petites » informations ou échanges qu'on perd en télétravail ; une désocialisation est possible, il faut être vigilant. »
(Homme, 58 ans, études et suivis prospectifs et stratégiques)

« Mon manager me laisse libre, mais ne s'intéresse pas trop à ce que je fais, je ne suis informée du contenu de la réunion de service que par mes collègues, pas par lui et je n'ai pas été invitée par exemple au repas de fin d'année. »
(Femme, 59 ans, secrétaire de direction, en télétravail 5 jours par semaine)

« J'ai appris sur le tas des « bonnes pratiques », comme : ne jamais donner son numéro fixe personnel (seulement à quelques personnes), appeler plutôt qu'être appelée, avoir un calendrier partagé et bien géré, bloquer des plages de temps pour ne pas être dérangée, imposer et s'imposer des limites sans carcans trop forts ; et j'ai commencé par m'habituer à contacter les gens à distance de mon bureau, avant de passer au télétravail. »
(Femme, 37 ans, 2 enfants, acheteur dans l'informatique)

« Comme on a les même outils, les même infos qu'au bureau, on considère que le télétravail est sans difficultés, mais finalement même la "Visio" est un média assez pauvre ; on expérimente sans comprendre les mécanismes relationnels fondamentaux, on ne fait que la promotion de la technologie au détriment de la richesse des échanges humains ; c'est un mode de travail plein d'avenir, mais qui pose plein de questions. »
(Homme, directeur qualité-environnement Informatique, en télétravail 4 à 5 jours par semaine) »

Ce que prévoient le Code du travail et les accords sur le télétravail :

L'article L1222-10 du Code du travail impose *« D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail. »*

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (ANI télétravail) aborde le problème de prévention de l'isolement dans son article 9 :

« L'employeur s'assure que des mesures sont prises pour prévenir l'isolement du télétravailleur par rapport aux autres salariés de l'entreprise. À cet effet, le télétravailleur doit pouvoir rencontrer régulièrement sa hiérarchie. Il est souhaitable que l'employeur désigne, dans cette perspective, un référent. Le télétravailleur doit également avoir la possibilité de rencontrer régulièrement ses collègues et avoir accès aux informations et aux activités sociales de l'entreprise. Il bénéficie des mêmes entretiens professionnels que les autres salariés de l'entreprise. Il est soumis aux mêmes politiques d'évaluation que ces autres salariés. »

Les accords d'entreprise, et surtout les contrats individuels, abordent tous ces problèmes²⁶.

Conseils de l'OBERGO

Comment gérer le risque d'isolement professionnel ?

Le risque d'isolement professionnel est souvent invoqué par celles et ceux qui ne télétravaillent pas : il semble être moins préoccupant pour les télétravailleuses et télétravailleurs.

Toutefois il faut être très attentif à ce risque toujours présent, mais pas toujours visible :

- Limiter le nombre de jours de télétravail : les enquêtes OBERGO ont montré que la sensation d'isolement augmentait à partir de 3 jours par semaine de télétravail à domicile. La CFDT Cadres préconise 2 ou 3 jours maximum (ou 50% du temps de travail pour les salariés à temps partiel) par semaine de télétravail à domicile.
- Faire l'effort d'utiliser régulièrement les moyens de communication à distance malgré le désir de « télétravailler sans interruption et sans dérangement ».
- Veiller à ce que vous puissiez participer à toutes les réunions (y compris les « pots » et les repas de fin d'année) qui vous concernent.
- Programmer des entretiens téléphoniques hebdomadaires et des entretiens en face à face réguliers avec la hiérarchie et vos collègues.
- Veiller à recevoir TOUTES les informations collectives diffusées à tous les salariés par l'entreprise.
- Quand vous êtes présents dans les locaux de l'entreprise, privilégier les rencontres au travail de fond plus facile à faire en télétravail. Télétravailleur, c'est le lieu qui détermine votre activité et non le contraire.

26 Pour plus de détails sur le temps et la charge de travail : « *Modèle d'accord IDÉAL télétravail* » en annexe de ce guide et « *Modèle de contrat télétravail IDÉAL* » de l'OBERGO (téléchargeables sur www.ergostressie.com)

11. Comment gérer le risque d'isolement social ?

Ce qu'en pensent les télétravailleuses et télétravailleurs (enquêtes OBERGO) :

Dans l'enquête OBERGO 2018, concernant les liens sociaux hors-professionnels les avis sont très variés :

- 51% pensent que le télétravail ne modifie pas le temps consacré aux activités locales (vie associative, voisins, ...) et 46% que le télétravail a augmenté ce temps,
- 32% pensent que le télétravail ne modifie pas le temps consacré aux activités personnelles (jogging, hobby, ...) et 65% que le télétravail a augmenté ce temps.

« Il faut bien différencier l'isolement social de l'isolement professionnel, car ce dernier on peut l'avoir aussi au sein de l'entreprise ; de mon côté, je ne suis pas isolée socialement car j'ai ma famille et beaucoup de relations sur place, de voisinages. »

(Femme, 46 ans, gestionnaire d'assurances, en télétravail 3 jours par semaine)

« Je suis plus disponible pour avoir des activités personnelles, principalement à cause du gain de transport et les petits décalages possibles, les 2h de transport gagnées par jour, je les gagne pour moi (meilleure répartition vie professionnelle-vie privée) ».

(Homme, 50 ans, administrateur système, en télétravail 3 jours par semaine)

Ce que prévoient le Code du travail et les accords sur le télétravail :

Le Code du travail et les accords n'abordent pas explicitement des problèmes d'isolement social.

Conseils de l'OBERGO

COMMENT GÉRER LE RISQUE D'ISOLEMENT SOCIAL ?

Le risque d'isolement social lié au télétravail semble faible.

Les discours « pro-télétravail » insistent sur la possibilité laissée aux télétravailleuses et télétravailleurs d'augmenter leurs activités sociales hors famille : en réalité cette possibilité n'est utilisée que par certaines et certains.

Il n'en reste pas moins que le salarié en télétravail doit être attentif à ne pas planifier son temps de travail dans les horaires traditionnellement propices aux rencontres sociales : soirées, samedi et dimanche.

12. Comment gérer les coûts supplémentaires liés au télétravail à domicile ?

Ce qu'en pensent les télétravailleuses et télétravailleurs (enquêtes OBERGO) :

Dans l'enquête OBERGO 2018, concernant les coûts liés au télétravail les avis se répartissent en 3 groupes :

- 46% pensent que le télétravail ne change rien à l'évolution de leurs coûts personnels professionnels.
- 29% pensent que le télétravail induit des coûts personnels supplémentaires.
- 28% pensent que le télétravail induit une évolution favorable à leurs coûts professionnels²⁷.

Ce que prévoient le Code du travail et les accords sur le télétravail :

L'ancien alinéa 1° « *De prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci ;* » de l'article L. 1222-10 du Code du travail a été **supprimé** par l'ordonnance du 22 septembre 2017 - art. 21 :

La prise en charge des frais relatifs au télétravail n'est donc plus obligatoire.

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail (ANI télétravail) précise dans son article 7 : « *L'employeur prend en charge, dans tous les cas, les coûts directement engendrés par ce travail, en particulier ceux liés aux communications.* »

Cependant, les accords d'entreprise - négociés pour beaucoup il est vrai avant la suppression de la prise en charge dans la loi - abordent tous les remboursements de manière très diversifiée comme l'attestent les témoignages recueillis dans les enquêtes OBERGO.

Conseils de l'OBERGO

COMMENT GÉRER LES COÛTS SUPPLÉMENTAIRES LIÉS AU TÉLÉTRAVAIL À DOMICILE ?

Le montant des remboursements ne doit pas être le fruit d'une négociation individuelle mais l'application d'un accord collectif.

La prise en charge financière doit être telle que le télétravailleur n'ait pas à payer des dépenses supplémentaires liées au télétravail. Cette prise en

27 Voir le chapitre 4 de ce document où l'on trouvera de nombreux témoignages de télétravailleuse et de télétravailleurs sur le thème des remboursements de frais liés au télétravail.

charge concerne les frais d'installation, les frais de fonctionnement du système informatique et du système de communication, les frais liés au domicile (chauffage, électricité, ...).

On constate que ,jusqu'à présent, les pratiques et les niveaux de prise en charge sont différents d'une entreprise à l'autre. En particulier pour « séduire » les salariés, certaines entreprises proposent des niveaux de prise en charge supérieurs quand le télétravail est effectué à leur demande. Le fait que ces remboursements ne soient plus obligatoires pourrait changer la donne...

Une étude demandée par Randstad en 2016 montre que si deux salariés français sur trois sont favorables au télétravail, seulement 16% d'entre eux déclarent que leur employeur leur propose d'avoir recours au télétravail. La modification apportée à l'article 1222-9 par l'ordonnance du 22 septembre 2017 - art. 21²⁸ pourrait faire évoluer les choses positivement.

En complément des « 12 conditions de réussite du télétravail pour le salarié » (voir fiche 7), nous avons dressé une liste des « bonnes pratiques » mises en valeur par les télétravailleuses et télétravailleurs ayant participé à l'enquête.

Ces « bonnes pratiques » sont souvent communes avec celles qui concernent la mise en place de n'importe quelle nouvelle organisation.

Mais la mise en place de cette nouvelle organisation du travail doit tenir compte des **SPECIFICITÉS** du télétravail : difficultés pour calculer la **RENTABILITÉ**, nécessité de **CONFIANCE** réciproque, risque de disparition du **LIEN SOCIAL**, double **VOLONTARIAT**, **RÉVERSIBILITÉ**, **CONTRACTUALISATION** :

- c'est une organisation du travail pour laquelle le calcul de RENTABILITÉ économique est délicat (condition n°1),
- c'est une organisation du travail qui exige de la CONFIANCE réciproque (condition n°2),
- c'est une organisation du travail qui risque de faire décroître le lien social (condition n°3 et n°8),
- c'est une organisation du travail qui exige que le SALARIÉ soit VOLONTAIRE : c'est-à-dire qu'il faut une adhésion au projet de la part du salarié qui sera facilitée par l'existence d'un accord collectif et d'un CONTRAT individuel (conditions n°6 et 12) prévoyant la RÉVERSIBILITÉ,
- c'est une organisation qui exige que l'ENTREPRISE et le MANAGEMENT soient VOLONTAIRES : c'est-à-dire qu'il faut une adhésion de tout le management au projet (conditions n°4, 5, 7 et 12),
- c'est une organisation qui doit prévenir le risque d'ARBITRAIRE dans le choix des salariés (conditions n°10, 11 et 12).

1. L'entreprise doit être pleinement convaincue que l'amélioration de la qualité de vie au travail et hors travail des salariés est une source d'augmentation de la productivité

Encore trop peu d'entreprises sont convaincues de l'intérêt du télétravail pour le considérer comme une organisation économiquement intéressante : l'impression donnée par certains accords d'entreprise, et la pratique quotidienne, est que le télétravail est une concession accordée à certains salariés pour leur « faire plaisir ».

Il est vrai qu'il n'existe pas encore de méthode de calcul du RSI (Retour sur Investissement) du télétravail et les discours des prophètes du télétravail sont trop excessifs pour être crédibles en promettant tout à la fois :

- Amélioration de la rentabilité et de la compétitivité de l'entreprise :
 - * Par une meilleure productivité des salariés,
 - * Par la diminution des coûts de locaux,
 - * Par la diminution des coûts liés à la gestion du stress,
 - * Par la diminution des coûts d'absentéisme, ...
- Amélioration des conditions de travail des salariés :
 - * Par la réduction des temps de trajet domicile/bureau,
 - * Par une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle,
 - * Par la diminution du stress, ...
- Amélioration de l'empreinte carbone de l'entreprise (réduction des émissions de gaz à effet de serre) :
- Amélioration de la vie de la société :
 - * Emploi des populations exclues du marché du travail,
 - * Moins de bouchons sur les routes,
 - * Moins de difficultés dans les transports en commun,
 - * Meilleur aménagement du territoire,
 - * Maintien des emplois dans les zones rurales,
 - * Réduction des impacts sanitaires de la pollution dans les centres urbains, ...
- Amélioration de l'image de marque de l'entreprise :
 - * Prise en compte des bases du « développement durable » (Action sur l'environnement, ...),
 - * Prise en compte des bases de la lutte contre les RPS (Risques Psycho-Sociaux),

- * Prise en compte des bases de la RSE (Responsabilité Sociale de l'entreprise).

Tout ceci est évidemment trop beau pour être vrai, et chaque entreprise doit faire ses propres estimations des avantages et inconvénients du télétravail en choisissant ses objectifs.

Ce que montrent les enquêtes OBERGO, c'est que le télétravail est source :

- d'amélioration de la qualité de vie dans le travail et hors travail de la majorité des télétravailleurs qui ont choisi cette organisation,
- d'amélioration de la qualité du travail accompli en télétravail.

En milieu concurrentiel, le télétravail proposé aux salariés de l'entreprise peut être un formidable « plus » à vendre en recrutement aux jeunes à la recherche d'un véritable équilibre « vie pro-vie perso » quand ils rejoignent une entreprise.

Évidemment, cela ne suffit pas à être certain du RSI du télétravail : tant que l'entreprise n'est pas persuadée que cette nouvelle organisation est intéressante, pour elle et pour les salariés, il vaut mieux qu'elle ne lance pas le projet « télétravail ».

« Mon entreprise considère le télétravail à la fois comme un progrès de la qualité de vie des salariés et comme une vitrine d'entreprise dans le secteur des télécommunications. »

(Homme, 50 ans, cadre supérieur, recherche)

« L'entreprise gagne en temps de travail et aussi sur son image, ainsi que sur le confort et le "bonheur" des salariés. »

(Homme, 42 ans, 3 enfants, développeur Informatique)

2. Admettre que cette organisation du travail repose sur la confiance réciproque entreprise/salarié.e

Cette nécessité de confiance réciproque est constamment rappelée par les intéressés, qu'ils soient télétravailleurs ou managers de télétravailleurs.

Elle est d'ailleurs souvent rappelée dans les accords d'entreprise sur le télétravail. Mais même dans ces cas-là, on peut aussi y lire qu'un certain nombre de mesures de contrôle sont mises en place, ce qui prouve que, même dans ces entreprises plus « ouvertes », la confiance n'est pas accordée aussi facilement aux télétravailleurs.

C'est évidemment le principal obstacle à la réussite du télétravail : la confiance dans les rapports sociaux est peu répandue et demande du temps.

« J'ai un contrôle de présence indirect, je dois répondre au téléphone, aux mails, aux réunions téléphoniques... Si je ne réponds pas, je risque d'être en difficulté et d'avoir à me justifier. Je confirme qu'au bureau, on est plus libres de ses horaires et on peut prendre facilement 2h pour déjeuner. »
(Femme, 53 ans, en télétravail 1 jour par mois, expert formation)

3. Prendre les moyens de maintenir le lien social : nécessité du télétravail à temps partiel (ne pas dépasser 3 jours par semaine)

Cette condition de réussite est la même que celle qui concerne les salariés (conditions de réussite n°4).

Cela veut dire qu'il faut privilégier le télétravail à temps partiel ne dépassant pas 3 jours par semaine (ou 50% du temps de travail pour les temps partiels).

« Si l'équipe est complètement en télétravail, cela entraîne une grosse perte de temps, c'est une difficulté de ne pas avoir de rapports humains, qui sont nécessaires pour surmonter des difficultés à s'en sortir tout seul. »
(Homme, 58 ans, consultant télématique routière)

4. Gérer la mise en place de cette nouvelle organisation

La mise en place de cette nouvelle organisation doit être gérée comme celle des autres changements : il faut l'organiser avec une équipe projet, avec des moyens et des objectifs précis et... limités.

Pour la CFDT Cadres, mettre en place cette nouvelle organisation c'est d'abord réfléchir à l'organisation du travail dans l'entreprise. Sans cette réflexion préalable, les chances de réussite seront moins grandes.

« Ça marche bien, si c'est favorisé par l'entreprise, si c'est encadré avec des règles claires, si le comportement de l'entreprise est sincère et honnête, dans ce cas, il n'y a pas de problème. »
(Homme, 47 ans, directeur de projets applicatifs)

« Il faut exiger une équipe hiérarchique motivée par cette nouvelle activité, et non des responsables désignés, simplement volontaires parce qu'une opportunité se présente et que cela fait bien sur une carte de visite ! »
(Homme, 57 ans, agent de maîtrise, en télétravail depuis plus de 4 ans à 100%)

5. Informer et convaincre toute la ligne hiérarchique sur les raisons et objectifs du changement

La mise en place du télétravail doit être un projet d'entreprise connu et compris par tous.

Il peut arriver que les « managers intermédiaires » ou les « petits chefs » s'opposent au télétravail et soient les véritables freins au développement du télétravail : mais leurs réticences ne sont parfois que le reflet du fait que la direction de l'entreprise est peu convaincue de l'intérêt du télétravail.

« Il serait nécessaire d'améliorer l'image du télétravailleur ; le management ne propose pas spontanément ce mode de travail, il faut aller soi-même chercher l'information ; il faudrait promouvoir le télétravail et faire changer les mentalités à ce sujet (du type « alors demain tu es en congés ? » ou « je te dérange pas demain, tu es en télétravail »). »

(Femme, 44 ans, enfants, secrétaire de direction)

« Le télétravail ne doit pas être vécu comme une contrainte mais comme une liberté d'organiser son travail. Il nécessite un niveau important de maturité du management qui doit fixer des objectifs raisonnables en faisant abstractions du lieu de travail et de l'emprise qu'il a sur ses subordonnés. En gros, je me sens à l'aise car je suis dans une entreprise américaine qui est très pragmatique sur ce sujet. Je ne suis pas certaine que l'on trouve la même attitude dans des entreprises franco-françaises. »

(Homme, 58 ans, en télétravail depuis 1 an)

6. Négocier un accord d'entreprise sur le télétravail

La loi autorise désormais l'entreprise à lancer un projet de télétravail sans signer d'accord spécifique.

En fait, il est beaucoup plus intéressant qu'elle signe un accord d'entreprise avec les organisations syndicales. Cela lui permet d'éviter l'arbitraire en définissant les règles applicables : règles d'éligibilité des salariés et des emplois au télétravail, motifs d'acceptation et de refus, modalités de participation financière aux frais du télétravail à domicile, ...

Ne pas oublier non plus d'encadrer le télétravail occasionnel qui ne fait malheureusement pas toujours l'objet d'un avenant.

L'article 1222-9 indique ce que doit comporter l'accord :

« [...] II.- L'accord collectif applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur précise :

1] Les conditions de passage en télétravail, en particulier en cas d'épisode de pollution mentionné à l'article L. 223-1 du code de l'environnement, et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;

2] Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;

3] Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;

4] La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail. [...] »

Négocier le télétravail, c'est aussi négocier le bon usage des TIC.

La CFDT Cadres revendique plus généralement que toute négociation dans l'entreprise prenne en compte, en lien avec le sujet traité, l'usage des technologies de l'information. Cela permet notamment de négocier au plus proche du terrain l'usage des messageries et des intranets d'entreprise, les limites à respecter dans les échanges hors horaires normaux de travail - particulièrement pour les messages provenant de la hiérarchie - et de prévenir des dangers de l'infobésité et de l'urgence à traiter les informations.

Cette négociation doit permettre une régulation individuelle dans l'usage des TIC (droit à la déconnexion mais aussi devoir de déconnexion) et de gérer la surcharge des informations à traiter (hiérarchisation, qualité des décisions...).

7. Concevoir et mettre en place de nouvelles méthodes de management et de nouvelles procédures

La gestion à distance exige à la fois de nouvelles méthodes de management et de nouvelles procédures :

- Méthode de management à distance permettant de maintenir le lien social : gestion par objectif, règles de répartition des jours de télétravail dans un même service et de fixation des plages de disponibilité, rendez-vous téléphoniques, utilisation de la webcam, téléconférence, ...
- Nouvelles procédures : transmission des données, règles de fixation des réunions, règles de confidentialité, règles de sécurité informatique et de lutte contre la cybercriminalité, ...

Ces méthodes et procédures sont parfois bien connues des services ayant l'habitude de travailler à distance (services commerciaux par exemple) mais souvent ignorées des autres services.

« Nécessité de visioconférences ou web conférences, ainsi que de missions et objectifs précis, sinon c'est moralement difficile, surtout quand on est à plein temps en télétravail [...]. »

(Femme, 48 ans, consultante RH interne)

« C'est la fin de la génération « tout individuel », c'est la vie en réseau qui prime ; le type de lien qui est en train de s'imposer, y compris dans les entreprises, c'est un travail en réseau sélectif, connecté, mais avec les « siens », car sans réseau on ne va pas très loin ; c'est une nouvelle pratique collaborative, d'un nouveau style, et si le boulot est fait peu importe ! »

(Homme, - de 30 ans, ingénieur d'études, en télétravail à plein temps)

« Les relations avec mes collègues me manquent, encadrement et collègues ; pour télétravailler ensemble, il faut une phase d'apprentissage des nouvelles technologies pour arriver à communiquer d'une façon informelle avec les autres ; ça peut être compliqué, car certains ont du mal à s'adapter ; il faut aussi un apprentissage pour piloter des équipes à distance, voire à l'étranger, ce qui rajoute des contraintes. »

(Homme, 38 ans, 2 enfants, consultant informatique)

8. Mettre en place des formations

La réussite de tout changement exige des formations : pour le télétravail il s'agit de prévoir des formations pour tous - la ligne hiérarchique, les télétravailleurs et leurs collègues - et pas seulement sur les outils à utiliser.

« Le télétravail doit faire partie d'une action de formation, c'est intéressant pour les gens de connaître ce mode de travail (notamment d'un point de vue sécurité : transports, risque d'accident, etc.) ; pour cela, il faut s'approprier tous les outils numériques, formation et culture. »

(Femme, 48 ans, consultante RH interne)

« J'ai eu une session de formation pour préparation au télétravail, qui était très bien ; elle pointait du doigt les choses à surveiller, le changement de mode de vie que ça impliquait et comment trouver de nouvelles façons de fonctionner et des routines adaptées au télétravail. »

(Homme, 47 ans, directeur de projets applicatifs)

9. Reconnaître les particularités du « travail nomade » et du « télétravail occasionnel »

De plus en plus, le télétravail « traditionnel » envisagé dans la plupart des accords (1, 2, 3 ou parfois 4 jours par semaine de manière régulière à domicile) ne sera qu'un des aspects du télétravail.

Dans la pratique, on trouve de nombreuses utilisations du mot « télétravail » pour les salariés :

- Télétravail dans les bureaux de l'entreprise mais avec des collègues et une hiérarchie éloignée (par exemple, suite à un transfert des locaux de l'entreprise),
- Télétravail en télécentre propre à l'entreprise : le télécentre fait donc partie des bureaux de l'entreprise (même situation que la ligne précédente),
- Télétravail en télécentre interentreprise : il est pris en considération par la loi et, explicitement, dans certains accords d'entreprise,
- Télétravail salarié à domicile de « débordement régulier » (en plus du travail normal au bureau),
- Télétravail salarié à domicile « occasionnel », par exemple pour tenir un délai urgent : effectué en général sans document écrit contractuel,
- Télétravail « exceptionnel » (circonstances atmosphériques, grèves des transports, épidémie, ...) : effectué en général sans document écrit contractuel,
- Télétravail effectué par les salariés « nomades », qui travaillent aussi bien au bureau que chez le client, le fournisseur, dans le train, dans l'hôtel, dans l'avion, dans l'aéroport... ou à domicile : effectué en général sans document écrit contractuel.

L'entreprise doit traiter en priorité les problèmes soulevés par le « travail nomade » ou le « télétravail occasionnel ».

10. Justifier et expliquer que le télétravail n'est pas adapté à tous les métiers

L'article 1222-9 précise que « *L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut, par la charte, motive sa réponse.* »

Les raisons d'un refus peuvent être nombreuses et, pour éviter tout sentiment d'arbitraire, doivent clairement être expliquées par l'entreprise : en effet, toute la subjectivité de l'accord ou du refus demeure dans la phrase « *qui occupe un poste éligible.* »

Cela veut dire que :

- La liste des emplois et tâches « télétravaillables » doit être connue de tous. C'est ainsi que certains accords dressent la liste des critères « excluant » certains emplois,

- Les critères d'éligibilité d'un salarié au télétravail doivent aussi être connus. (voir condition n°11 ci-après),
- S'il existe des « quotas » de télétravailleurs à ne pas dépasser dans un même service, ces quotas doivent être publiés et déterminés à l'avance,
- Prévoir dans les accords un comité de suivi susceptible d'instruire les demandes des salariés n'ayant pas obtenu l'autorisation de leur manager de faire du télétravail.

11. Aider les salariés à comprendre que le télétravail n'est pas adapté à tous les salariés...

Le télétravail est séduisant et les demandes de télétravail seront de plus en plus nombreuses venant de la part des salariés.

Toutes les demandes ne peuvent et ne doivent être satisfaites soit du fait du métier (voir condition n°10), soit du fait du salarié.

Les raisons d'un refus peuvent être nombreuses et, pour éviter tout sentiment d'arbitraire, doivent clairement être expliquées par l'entreprise.

Cela veut dire que les critères d'éligibilité d'un salarié au télétravail doivent aussi être connus.

Cela veut dire aussi que l'entreprise doit aider le salarié à être lucide sur les « 12 conditions de réussite du télétravail » présentées dans le chapitre précédent.

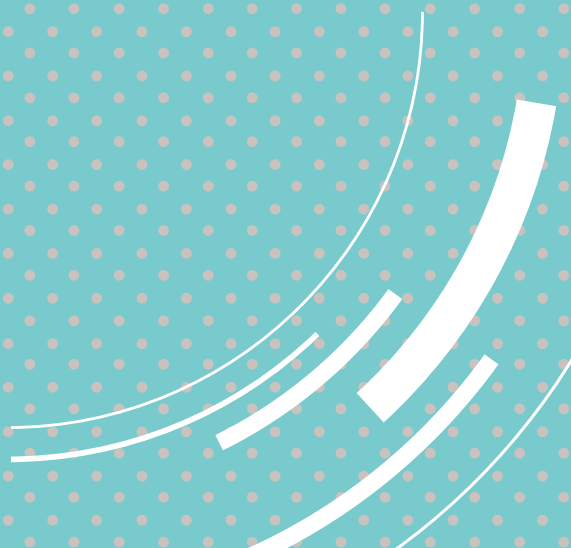
12. ... mais reconnaître que le télétravail n'est ni une récompense, ni un privilège réservé à certains

Il faut se rappeler en permanence que le télétravail est une méthode d'organisation du travail : ce n'est pas un outil de récompense accordé à certain et refusé aux autres.

« Dans une entreprise comme la mienne, le télétravail est assez mal perçu. J'ai toutefois réussi à convaincre ma direction... mais au prix de « menaces » d'arrêter le télétravail à tout moment selon mon attitude au travail (officiellement, c'est en fonction de mes résultats, mais on me rappelle à tout instant que c'est plus mon attitude qui compte - ex : respect des horaires à 1 minute près, plus grande implication dans les projets de l'entreprise). » (Femme, 28 ans, employée)



Bibliographie et documentation



Quelques documents et sites sur le télétravail

1. Des rapports demandés par les pouvoirs publics

Depuis les années 1970 sont parus un certain nombre de rapports sur les téléactivités en France. Thèmes généraux répétés dans chaque rapport : le télétravail est encore peu développé en France mais il continue de s'y émanciper, malgré un certain retard...

- **1977** : « *L'informatisation de la société : Rapport à Monsieur le Président de la République* » - Rapport rédigé par Simon Nora et Alain Minc (Documentation française). Apparition du néologisme « télématique » et premières réflexions sur le télétravail.
- **1994** : « *Le télétravail en France - Situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques* » - Rapport de Thierry Breton (Documentation française).
- **2003** : « *Travail, réseaux et territoires : repenser le télétravail ?* » - Rapport de la Caisse des dépôts (Documentation française) qui décrit très bien les différentes situations, possibilités et limites du télétravail en France.
- **2004** : « *Le télétravail en France* » du Forum des droits sur l'Internet. Rapport réalisé à la demande du ministère de l'emploi, auquel a participé Yves Lasfargue, directeur de l'OBERGO. Ce rapport aborde tous les problèmes sociaux posés par le télétravail et propose des solutions dont se sont largement inspirés les négociateurs de l'accord français.
- **2006** : « *Du télétravail au travail mobile : un enjeu de modernisation de l'économie française* » - Rapport parlementaire sur le télétravail rédigé par le député Pierre Morel-À-LHuissier (Documentation française).
- **2009** : « *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain* » - CAS - Centre d'Analyse Stratégique (Documentation française).
- **2011** : « *Perspectives de développement du télétravail dans la fonction publique* » - Rapport du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET) qui propose un état des lieux des pratiques de télétravail dans la fonction publique, et ce qui est rare pour un rapport officiel, le fait avec beaucoup de lucidité.
- **2015** : « *Transformation numérique et vie au travail* » - Rapport établi par M. Bruno METTLING à l'attention de Mme Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, (Téléchargeable sur www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000646.pdf).

2. Des rapports d'étude ou d'enquêtes

- **2010** : « *Le télétravail au service du développement durable* » - Syntec - 2010 (syndicat professionnel des employeurs SSII).
- **2010** : « *Télétravail rêvé, rejeté, réel ? Halte aux illusions dangereuses !* » - Yves Lasfargue et Sylvie Fauconnier - 2010. Ce rapport présente les résultats de l'enquête OBERGO 2009/2010 sur les conditions de vie au travail et hors travail des télétravailleuses et télétravailleurs (téléchargeable sur www.ergostressie.com)
- **2011** : « *État des lieux des pratiques de négociation sur le télétravail dans les entreprises en France* » Document très intéressant de l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises) - 2011 - (téléchargeable sur www.orse.org/)
- **2011** : « *Travailler, se sociabiliser et collaborer « à distance »* » - Rapport rédigé par Telecom ParisTech qui a assuré la direction scientifique de l'étude - Résultats préliminaires de l'étude WITE 2.0 qualitative réalisée par entretiens semi-directifs - 2011 -Téléchargeable sur www.telecentres.fr/wp-content/uploads/2011/10/Rapport-etude-qualitative-WITE20-oct-2011.pdf
- **2012** : « *Le télétravail dans les grandes entreprises françaises. Comment la distance transforme nos modes* » - Synthèse remise au ministre chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique - mai 2012
- **2012** : « *Les conditions de réussite du télétravail* » -Yves Lasfargue et Sylvie Fauconnier - 2012 - Ce rapport présente les résultats de l'enquête OBERGO 2011/2012 sur les conditions de vie au travail et hors travail des télétravailleuses et télétravailleurs (téléchargeable sur www.ergostressie.com).
- **2013** : « *Les territoires numériques de la France de demain* » - Rapport de Claudy Lebreton pour le ministère de l'égalité des Territoires et du Logement (téléchargeable sur www.strategie.gouv.fr/blog/wp-content/uploads/2013/09/Territoires-et-num%C3%A9rique-Rapport-Lebreton.pdf)
- **2013** : « *Télétravail : 12 conseils pour organiser son espace et son temps de travail à domicile* » - Yves Lasfargue et Sylvie Fauconnier - 2013 - Ce rapport présente les résultats de l'enquête OBERGO 2012/2013 sur les conditions de vie au travail et hors travail des télétravailleuses et télétravailleurs (téléchargeable sur www.ergostressie.com).
- **2017** : « *Conclusions de la concertation sur le « développement du télétravail et du travail à distance* » (téléchargeable sur zevillage.net/wp-content/uploads/2017/06/rapport-conjoint-conclusions-de-la-concertationteletravail-7juin2017.pdf)

- **2018** : « *Télétravail salarié 2018 : de plus en plus de qualité et de productivité avec de moins en moins de fatigue et de stress* », Yves Lasfargue et Sylvie Fauconnier. Résultats de l'enquête OBERGO 2018 (téléchargeable sur www.ergostressie.com)

3. Des livres

- « *Le télétravail en France* » - Nicole Turbé-Suetens et Pierre Morel à L'Huissier - Éditions Pearson - **2010**
- « *Travail à domicile, télétravail : Droits et obligations de l'entreprise et du salarié* » - Patrick Burnel - Éditions Liaisons - **2012**
- « *Le travail à distance - Télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises* » - Patrick Storhay, Patrick Bouvard - Éditions Dunod - **2013**

4. Des sites

La plupart des sites Web sur le télétravail parlent d'abord du télétravail pour auto-entrepreneurs ou professions libérales (offres de contrats, ...) mais peu du télétravail salarié :

- www.aftt.asso.fr : site de l'AFTT (Association Française du Télétravail et des Téléactivités)
- www.zevillage.net

5. Des propositions syndicales

La plupart des organisations syndicales ont pris position sur le télétravail.

- Il faut citer en particulier, les « *15 propositions de la CFDT Cadres sur l'e-travail et le télétravail* » de décembre 2004 (téléchargeable sur www.ergostressie.com)
- « *Opportunités numériques* » - Revue CFDT Cadres numéros 448 & 449 - 2012 - www.larevuecadres.fr
- « *Espaces de Travail* » - Revue CFDT Cadres numéro 457 - 2013 www.larevuecadres.fr
- « *Droits et devoirs de déconnexion* » - Plaquette CFDT Cadres - www.cadrescfdt.fr/sites/default/files/plaquette-droit-et-devoir-de-deconnexion.pdf
- « *Guide CFDT Cadres de négociation pour le droit de déconnexion* » www.cadrescfdt.fr

Crédits photo :

© ismotionprem

© AntonioDiaz

© antto

© pikolorante

GUIDE NÉGOCIER ET ORGANISER LE TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail a connu ces derniers mois de profonds bouleversements législatifs avec la modification des articles de loi le concernant.

Malgré un développement croissant, les freins au télétravail sont encore nombreux tant :

- côté patronal où la forte culture du présentéisme rend suspicieuse toute tentative de travailler loin des yeux de son responsable,*
- côté salarial où le travailleur à distance peut se sentir couper du collectif et moins bien évalué que ses collègues présents au bureau,*
- mais parfois aussi syndicale où, au-delà du risque d'isolement évoqué, certains militants craignent de se couper de cette partie du salariat (Comment tracter si plus personne n'est au bureau ?).*

Pour la CFDT Cadres, le télétravail est une réelle opportunité à saisir pour les salariés : nous accompagnons depuis des années les salariés, les sections syndicales, les entreprises et administrations sur toutes les questions liées au télétravail. Notre engagement au côté d'OBERGO traduit notre volonté d'exercer un véritable travail de pédagogie en direction de nos interlocuteurs. Car nous pensons que si le télétravail est une réelle opportunité pour chacun, il est indispensable que des règles soient bien négociées en amont.

Cette nouvelle édition du guide de négociation du télétravail se veut un outil pédagogique et pratique afin de saisir pleinement tous les enjeux du télétravail. Il vous permettra de mesurer les nombreuses opportunités du télétravail mais aussi d'évaluer les dangers potentiels d'un accord mal négocié. Il présente les nouvelles mesures législatives issues de l'ordonnance dites « Macron » du 22 septembre 2017 et de la loi du 29 mars 2018.