

Note de synthèse n°3

Synthèse sur le télétravail en préparation à la réunion d'information aux salariés : définition du télétravail, avantages et inconvénients, enjeux d'une introduction réussie

Références

- MOREL-A-LHUISSIER Pierre, Député de la Lozère et Parlementaire en mission, COPÉ Jean-François, ministre délégué au budget et à la réforme de l'État (2006). *Du télétravail au travail mobile. Un enjeu de modernisation de l'économie française*. Rapport au Premier ministre Dominique de Villepin, Collection des rapports officiels, La documentation française, chapitre 1, pp. 21-25
- DI MARTINO Vittorio, WIRTH Linda (1990). *Le télétravail : un nouveau mode de travail et de vie*. Revue internationale du Travail, vol. 129, n°5, 27 pages
- Bureau de la communication de la DGAFP, LE GEOFF Thierry Directeur général (2016). *Guide télétravail. Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique*. Ministère de la fonction publique. Les collections de la DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique). Introduction, pp. 7-12
- NEVEU Clotilde, TRIOPON Sébastien (2012). *Télétravail à domicile. Guide d'aide à l'évaluation des risques et à la recherche de mesures de prévention associées*. Carsat Nord-Picardie, chapitre 3, pp. 8-20
- BRUN Olivier, DURIEU Cécilia, Directeurs associés de Greenworking (2012). *Le télétravail dans les grandes entreprises françaises. Comment la distance transforme nos modes de travail*. Synthèse remise au Ministre chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique, 17 pages
- HARVEY Leslie (2017). *Télétravail après l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail*. Article publié sur le site www.cabinet-harvey.com

Sommaire

<i>Introduction</i> _____	2
<i>De la définition du télétravail...</i> _____	2
Télétravail : émergence et développement _____	2
Cadre juridique _____	3
Définition du télétravail _____	3
<i>... aux bénéfices et risques qui l'accompagnent...</i> _____	4
Bénéfices pour l'entreprise et pour l'économie dans son ensemble _____	4
Bénéfices pour le travailleur _____	4
Risques pour le travailleur _____	4
<i>... jusqu'aux mesures à prendre pour une introduction réussie du télétravail dans une association</i> _____	5
Obligations de l'employeur _____	5
Pistes de réflexion et enjeux pour l'employeur _____	5
<i>Conclusion</i> _____	6

Introduction

Les prémices du télétravail se situent, pour Vittorio Di Martino et Linda Wirth, déjà dans les années 1960-1970, époque où les technologies de l'information et de la communication connaissent un essor important. En 1990, ces deux auteurs publient un dossier approfondi sur le télétravail dans la Revue internationale du Travail. Ils y abordent une perspective internationale. Ils ont chacun de leur côté publié d'autres ouvrages pour le compte de l'Organisation internationale du travail.

En 2006, Pierre Morel-À-Lhuissier, déjà Député de Lozère, et Jean-François Copé, alors ministre délégué au budget et à la réforme de l'État, aujourd'hui Député de Seine-et-Marne, réalisent un rapport officiel sur le télétravail destiné au Premier Ministre Dominique de Villepin. Le premier chapitre de ce document s'attèle à définir le télétravail.

En 2012, deux documents sont publiés en France sur le thème du télétravail : Clotilde Neveu et Sébastien Triopon, tous deux collaborateurs de Carsat Nord-Picardie, publient une étude menée par le Pôle Actions Transversales – Carsat (Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail) Nord-Picardie. Cette étude s'attèle principalement à identifier les risques liés au télétravail et à proposer des pistes de réflexion à leur encontre. Le cabinet Greenworking, fondé en 2009 par Olivier Brun et Cécilia Durieu, publie pour sa part une synthèse de l'étude qu'il a menée pour le compte du Ministre chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique. Ses constatations intègrent le télétravail dans une vision plus large, celle de l'entreprise du 21^e siècle.

En 2016, la DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique) publie un *Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique*. Comme son nom l'indique, ce guide aborde le télétravail dans l'optique de la fonction publique, certains traits s'appliquent cependant de manière générale au télétravail.

Finalement, l'avocate Leslie Harvey, s'intéresse fin 2017 sur son site web www.cabinet-harvey.com à l'évolution du cadre juridique du télétravail.

De la définition du télétravail...

Télétravail : émergence et développement

Selon Di Martino et Wirth (1990), le travail à domicile fait déjà dans les années 1960-1970, grâce aux progrès de la technologie, l'objet de prévisions optimistes. Le télétravail serait ainsi en 1990 un concept déjà vieux de dix ans. Les évolutions technologiques, la hausse des coûts du pétrole – et par là des transports, l'augmentation de la puissance et de la fiabilité des équipements électroniques et la réduction progressive de leur coût soutiennent le développement du télétravail. Cependant, Di Martino et Wirth constatent que le télétravail ne s'est pas développé aussi rapidement que prévu. Les raisons sont d'une part le fait que les tarifs des télécommunications sont restés élevés. Des facteurs organisationnels et culturels semblent d'autre part constituer d'importants obstacles.

En termes de répartition géographique, la France est le troisième pays en matière de diffusion du télétravail derrière les USA et le Royaume-Uni. Deux types de professions sont particulièrement adaptées au télétravail : d'une part les employés de bureau et de secrétariat –souvent de sexe féminin et semi-qualifiés, et d'autre part les techniciens, cadres et professionnels – hautement qualifiés et surtout masculins.

Pour Brun et Durieu (2012), l'essor du télétravail a vraiment eu lieu entre 2007 et 2012 en France. Le taux de salariés pratiquant le télétravail est alors passé de 7% à 12,4%. Selon l'étude qu'ils ont menée, la diffusion des technologies et les préoccupations autour de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise sont à l'origine de cet essor. Le télétravail concernerait aussi bien les hommes que les femmes, toutes générations et tous niveaux hiérarchiques compris.

Selon la publication de la DGAFP (2016) traitant du télétravail dans la fonction publique, le télétravail aurait commencé à se développer dans le courant des années 1990. Les facteurs qui auraient soutenu ce développement sont pour ses auteurs, tout comme pour Di Martino et Wirth 26 ans plus tôt, l'émergence et la généralisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication et surtout, et ce point diffère de 1990, la baisse continue de leurs coûts.

Cadre juridique

En 1990, le télétravail ne fait l'objet d'aucun statut juridique défini ni d'aucune réglementation propre. La nature de la relation entre les travailleurs à distance et leur employeur – salariés ou indépendants – paraît décisive à Di Martino et Wirth pour la détermination des conditions de travail. En 2006, Pierre Morel-À-Lhuissier et Jean-François Copé mentionnent dans leur rapport l'accord-cadre sur le télétravail signé le 16 juillet 2002 au niveau européen. Cet accord aborde les différents aspects de la relation entre le télétravailleur et son employeur : le caractère volontaire du télétravail, la protection des données, le respect de la vie privée, la santé et la sécurité au travail ainsi que l'organisation du travail. Cet accord européen sera suivi d'un accord national interprofessionnel français (ANI) le 19 juillet 2005. Morel-à-Lhuissier et Copé observent entre autres que l'accord exclut les travailleurs indépendants et les fonctionnaires. Les auteurs sont d'avis qu'une approche fonctionnelle permettrait de compléter cette définition juridique et d'identifier clairement les différents obstacles au développement du télétravail. Les quatre formes de télétravail définies par le Forum des droits sur l'Internet et indépendantes de la nature du lien juridique qui relie le télétravailleur à son donneur d'ordre remplissent ce rôle.

Dans la synthèse de l'étude qu'ils ont menée (2012), les associés de Greenworking mentionnent qu'il règne encore un certain nombre d'incertitudes relatives au cadre juridique mais que les employeurs préfèrent garder une grande latitude à cet égard.

La DGAFP (2016) mentionne aussi l'accord-cadre européen et l'ANI, mais évoque également l'inscription du télétravail dans la loi en 2012 avec les articles L.1222-9 à 11 du Code du travail. Dans son article publié en 2017, l'avocate Leslie Harvey traite de l'ordonnance n°2107-1387 qui modifie l'article L.1222-9 mentionné ci-dessus. Y sont distingués le télétravail dit récurrent et le télétravail occasionnel. Le premier fait l'objet d'un accord collectif ou d'une charte. Pour le second, un simple accord entre l'employeur et le salarié suffit.

Définition du télétravail

Selon Di Martino et Wirth (1990), le télétravail ou travail à distance recouvre les situations suivantes : le travail informatique à domicile, les centres satellites, les centres de quartier et le travail mobile. Il n'existe alors aucune définition qui englobe toutes ces situations. Les auteurs proposent de définir le télétravail comme un travail effectué en un lieu où, loin des bureaux ou des ateliers centraux, le travailleur n'a pas de contact personnel avec ses collègues, mais peut communiquer avec eux en faisant usage des nouvelles technologies.

L'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005 donne la définition suivante du télétravail : *Le télétravail est une forme d'organisation 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. [...] 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 ...*

Le Forum des droits sur l'Internet donne en outre la définition des quatre formes de télétravail suivantes : le télétravail à domicile, les travailleurs nomades, les télécentres et le travail en réseau. Le cabinet Greenworking (2012) reprend la définition de l'ANI. Il élargit toutefois la notion de télétravail en le présentant comme une des facettes du travail ubiquitaire, soit le fait de travailler à n'importe quel endroit et à n'importe quel moment.

Les auteurs du Guide du télétravail destiné à la fonction publique publié par la DGAFP en 2016 distinguent pour leur part le télétravail d'autres types d'organisation du travail à distance tels que le travail en tiers lieu statutaire, le nomadisme, le travail en réseau ou en site distant, le travail à distance dans le cadre du plan de continuité des activités et l'astreinte.

... aux bénéfices et risques qui l'accompagnent...

Bénéfices pour l'entreprise et pour l'économie dans son ensemble

Selon Di Martino et Wirth (1990), le télétravail permet la décentralisation et un surcroît d'autonomie et de mobilité qui donnent lieu à des gains de productivité, une grande flexibilité dans l'organisation du travail et à de nouvelles possibilités d'emploi pour diverses catégories de travailleurs. Les gains de productivité sont obtenus par la motivation et l'intérêt accrus des travailleurs couplés à une baisse de stress et du temps perdu dans les transports. Le télétravail donne la possibilité aux entreprises de recourir, quand le besoin se présente, à des travailleurs indépendants. Il leur permet parfois également de garder leurs collaboratrices après un congé maternité ou des salariés âgés proches de la retraite ou de proposer des emplois à des personnes handicapées ou à des personnes qui ne pourraient ou ne voudraient pas se déplacer quotidiennement dans les locaux de l'entreprise.

Pour l'équipe de Greenworking (2012), les télétravailleurs bénéficient d'un niveau de concentration plus élevé, ce qui donne lieu à une productivité supérieure. La présence fréquente d'open spaces et l'utilisation croissante des technologies de l'information et de la communication rendent les espaces de travail en entreprises souvent bruyants et perturbés. Le gain de productivité moyen est d'après l'étude Greenworking de 22%. Brun et Durieu évoquent en outre les externalités positives du télétravail sur les transports, l'environnement et l'aménagement du territoire. Mis en œuvre correctement, le télétravail augmente finalement la compétitivité des entreprises.

Les auteurs du guide publié par la DGAFP (2016) constatent que le télétravail motive les agents et réduit l'absentéisme grâce à la réduction du stress et de la fatigue occasionnés par les transports.

Bénéfices pour le travailleur

Di Martino et Wirth (1990), le cabinet Greenworking (2012) et les auteurs du guide du télétravail de la DGAFP (2016) sont tous d'accord sur les avantages dont bénéficient les télétravailleurs. La diminution des trajets professionnels réduit le stress, la fatigue et le temps perdu et génère des économies. Le télétravailleur peut organiser plus librement son temps afin de concilier au mieux ses obligations familiales et professionnelles.

Le temps moyen gagné au profit de la vie familiale par jour de télétravail est, selon Brun et Durieu (2012), de 37 minutes, alors que le temps moyen de sommeil supplémentaire s'élève à 45 minutes. Ainsi, le taux de satisfaction liée au télétravail est, toutes parties prenantes incluses, de 96%.

Risques pour le travailleur

Di Martino et Wirth (1990), Neveu et Triopon (2012), Brun et Durieu (2012) et la DGAFP (2016) sont également d'accord sur la plupart des risques liés au télétravail. De manière générale, le télétravailleur est exposé aux mêmes risques qu'un salarié classique, à la différence qu'il doit les gérer seul. S'ajoutent les risques d'isolement, de stress et de marginalisation. La liberté offerte aux télétravailleurs d'organiser leur temps selon leurs besoins aboutit en outre parfois, faute de bonne organisation, à effacer la distinction entre travail, famille et loisirs, ce qui peut être source de stress.

Di Martino et Wirth (1990) remarquent que le télétravail peut aussi se solder par une baisse de la rémunération et des avantages sociaux tels que congés payés, indemnités maladie ou sécurité sociale. Les heures supplémentaires ne sont souvent pas reconnues pour les télétravailleurs alors que des études montrent que, pour concilier vie privée et vie professionnelle, ils sont parfois amenés à travailler de nuit ou en fin de semaine.

Dans *Télétravail à domicile. Guide d'aide à l'évaluation des risques et à la recherche de mesures de prévention associées* (2012), Neveu et Triopon présentent une liste exhaustive des risques liés au télétravail. Outre les risques déjà cités, ils mentionnent entre autres le stress lié aux objectifs ou à la nature de la tâche, le mal-être généré par un éventuel contrôle abusif, les clients difficiles,

l'environnement de travail ou le matériel inadapté et le rejet des collègues. L'éloignement physique du télétravailleur implique qu'il peut lui arriver quelque chose sans que personne ne s'en aperçoive. Brun et Durieu (2012) mentionnent également la perte de visibilité dans l'entreprise, l'incapacité à s'auto-discipliner, la réduction de la relation de travail à une relation purement financière et l'accès plus restreint à certaines informations.

... jusqu'aux mesures à prendre pour une introduction réussie du télétravail dans une association

Obligations de l'employeur

Neveu et Triopon (2012) rappellent qu'en accord avec l'article L4121-3 du Code du travail, l'employeur se doit d'évaluer les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs.

Leslie Harvey (2017) indique que le télétravail doit être mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou d'une charte. Si le télétravail a lieu de façon occasionnelle, un simple accord entre l'employeur et l'employé suffit. Harvey précise que le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute le travail dans les locaux de l'entreprise. L'employeur qui refuse le télétravail à un salarié qui y aurait droit selon un accord collectif doit motiver sa réponse. De même, le refus du télétravail de la part du salarié n'est pas un motif de licenciement.

L'accord collectif doit contenir un certain nombre d'éléments prévus par la loi tels que les conditions de passage en télétravail ou les modalités de contrôle du temps de travail. Les plages horaires durant lesquelles l'employeur peut contacter le salarié doivent également y figurer.

L'accident qui survient sur le lieu du télétravail pendant ces plages horaires est considéré comme un accident professionnel selon l'article L.411-1 du code de sécurité sociale.

L'article L.222-10 du Code du travail régit les obligations particulières de l'employeur à l'égard des télétravailleurs. Il doit entre autres organiser chaque année un entretien portant sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail.

Enjeux pour l'employeur et pistes de réflexion

Di Martino et Wirth (1990) précisent dès leur introduction que la mise en place du télétravail doit être précédée d'une bonne préparation juridique, technique et organique. Pour eux, aussi bien que pour Neveu et Triopon (2012) et Brun et Durieu (2012), le télétravail partiel représente une bonne solution contre l'isolement, le stress et la démotivation que peut engendrer le télétravail à temps plein. Di Martino et Wirth mentionnent comme autre solution le fait de garder les télétravailleurs sur les listes de distribution des documents et de continuer à les inviter aux réunions et événements.

Les centres de quartier et les bureaux satellite constituent un autre moyen de lutter contre le sentiment d'isolement. L'entreprise qui met en place le télétravail doit gérer des aspects tels que l'encadrement, la coordination et la motivation de travailleurs dispersés. Elle doit réfléchir à sa façon de dialoguer avec les télétravailleurs et doit faire preuve d'adaptabilité.

Pour Neveu et Triopon (2012), le télétravail devrait être limité à un ou deux jours par semaine. Ils proposent comme autres pistes de réflexion l'organisation d'au moins un échange par semaine entre le télétravailleur et sa hiérarchie et d'au moins un entretien mensuel en face à face ainsi que la possibilité pour le télétravailleur de rencontrer régulièrement ses collègues. Une communication sur les objectifs devrait avoir lieu de façon périodique et les plages horaires durant lesquelles le télétravailleur est disponible devraient être fixées de façon raisonnable. Les auteurs rappellent à cet égard les limites données par le Code du travail. La charge de travail, les délais d'exécution et les critères d'évaluation devraient être les mêmes que pour les salariés classiques. Une période d'essai peut également être prévue pendant les premiers mois du passage au télétravail.

Pour Brun et Durieu (2012), le télétravail implique un nouveau modèle managérial fondé sur la confiance et l'autonomie. Le rôle du manager consiste à animer les collaborateurs, assurer la diffusion des informations, fédérer les équipes et libérer les énergies. Un autre enseignement est la remise en question du bureau traditionnel qui devient une aberration financière et écologique. Le

lieu de travail pourra à l'avenir se constituer de différents espaces, le bureau pour les rencontres avec les collègues et la hiérarchie, le domicile pour se concentrer et éviter les déplacements et des bureaux satellites ou des tiers-lieux pour les interactions sociales.

Tout comme Di Martino et Wirth 22 ans plus tôt, Brun et Durieu mentionnent la culture managériale française comme frein au développement du télétravail. Cela expliquerait le retard pris par la France par rapport aux pays anglo-saxons ou scandinaves. La manière traditionnelle de manager fondée sur le présentéisme et le contrôle des collaborateurs n'est pas compatible avec la distance qui suppose une relation de confiance et une transparence des deux parties. Ce changement de culture managériale est cependant vu comme un bénéfice du télétravail par les employeurs et serait même essentiel dans la compétition mondiale.

Le droit à la déconnexion est l'un des autres enseignements tirés par Brun et Durieu. Ils soulignent le vide juridique face à des technologies de l'information et de la communication toujours plus invasives. Le télétravailleur ne peut préserver son équilibre psychologique que grâce à ce droit. Selon les auteurs la proportion optimale de télétravailleurs dans une équipe serait de 25% et le taux idéal de télétravail de 30%.

Durieu et Brun proposent huit clés pour une mise en place réussie du télétravail. Entre autres : Une approche graduelle doit être adoptée pour dépasser les résistances au changement, les outils doivent être fiables et innovants, le projet doit être accompagné d'un renouveau des pratiques managériales, toutes les parties prenantes doivent acquérir une formation adaptée et un dispositif de suivi et d'évaluation doit être mis en place.

Conclusion

Bien que les prémices du télétravail remontent aux années 1960-1970 grâce à l'essor des nouvelles technologies, la culture managériale française et en particulier les réticences des managers intermédiaires ont freiné son évolution. Ainsi, en 2012, 12,4% seulement des salariés pratiquent le télétravail en France. Un cadre juridique a peu à peu été mis en place, d'abord au niveau européen puis au niveau français avec l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2005 avant que le télétravail ne soit inscrit dans la loi française en 2012 (articles L.1222-9 à 11 du Code du travail). Ce cadre juridique a donné lieu à une définition toujours plus précise du télétravail, adoptée par les différents auteurs des ouvrages cités en référence.

Ces auteurs sont dans l'ensemble d'accord sur les bénéfices et risques du télétravail, leurs listes se complétant parfois. Le télétravailleur est moins stressé et moins fatigué du fait de la réduction des trajets professionnels. Il bénéficie d'une plus grande autonomie dans la gestion de son temps et peut mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Le travail à domicile lui permet d'être plus concentré, ce qui occasionne des gains de productivité. Le télétravail donne en outre aux entreprises la possibilité de recruter ou garder divers types de travailleurs.

Ces bénéfices s'accompagnent cependant de risques que les entreprises désireuses de mettre en place le télétravail doivent anticiper. L'isolement et le sentiment d'exclusion peuvent démotiver le télétravailleur. Il peut en outre s'avérer compliquer de gérer cette liberté, ce qui peut mener la distinction entre travail, famille et loisirs à s'estomper. Tout cela peut à son tour générer du stress. La relation entre le télétravailleur et son dirigeant comporte elle-aussi des risques potentiels.

La mise en place du télétravail dans une entreprise devrait avant tout faire l'objet d'un accord collectif ou d'une charte. Une bonne information en amont, l'investissement dans des outils efficaces ainsi qu'une formation adéquate des différentes parties prenantes sont nécessaires. En outre, les dirigeants doivent adopter un nouveau type de conduite, s'assurer de maintenir la motivation et le sentiment d'appartenance des télétravailleurs et miser sur la confiance et l'autonomie. Ils doivent garantir le maintien d'un lien social entre le télétravailleur et ses collègues et également respecter le droit à la vie privée des télétravailleurs et donc à la déconnexion.