

## Note de synthèse : le télétravail

À l'attention de M.Jean Poirier, directeur de l'association « Agir pour l'environnement »

### Références :

- Carsat (Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé au Travail) Nord-Picardie. (2012). *Télétravail à domicile. Guide d'aide à l'évaluation des risques et à la recherche de mesures de prévention associées à destination des entreprises et des salariés*. Unpublished document. (pp8-20).
- Di Martino, V. & Wirth, L. (1990). Le télétravail : un nouveau mode de travail et de vie. *Revue internationale du travail*, 129 (5), 585-611.
- Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique. (2016). *Guide télétravail. Guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique*. Unpublished document. (pp7-12).
- Harvey, L. (2017). Retrieved janvier 23, 2018 from, <http://www.cabinet-harvey.com/teletravail-apres-lordonnance-n2017-1387-du-22-septembre-2017-relative-a-la-previsibilite-et-la-securisation-des-relations-de-travail/>
- Cabinet Greenworking. *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*. (2012). Unpublished document.
- Morel-À-L'Huissier, P. (2006). *Du télétravail au travail mobile. Un enjeu de modernisation de l'économie française*. La documentation française. (pp21-25).

Note rédigée par : Marie-France Lerousseau

## Table des matières

|  |   |
|--|---|
| Introduction.....  | 3 |
| I. Un nouveau statut et des obligations légales.....                     | 3 |
| A. Définition et statut juridiques du télétravail.....                   | 3 |
| 1. Définition légale du télétravail.....                                 | 3 |
| 2. Statut juridique du télétravailleur.....                              | 3 |
| B. Cadre législatif du télétravail et obligations de l'employeur.....    | 4 |
| 1. Cadre législatif du télétravail.....                                  | 4 |
| 2. Obligations de l'employeur.....                                       | 4 |
| II. Déclinaisons pratiques du télétravail.....                           | 4 |
| A. Les différentes formes de télétravail.....                            | 4 |
| B. Les secteurs et travailleurs concernés.....                           | 5 |
| III. Avantages, inconvénients et limites du télétravail.....             | 5 |
| A. Du point de vue de l'employeur.....                                   | 5 |
| 1. Avantages.....  | 5 |
| 2. Inconvénients et limites.....   | 6 |
| B. Du point de vue du salarié.....                                       | 6 |
| 1. Avantages.....  | 6 |
| 2. Inconvénients et limites.....   | 6 |
| C. Du point de vue des pouvoirs publics et de la société en général..... | 6 |
| IV. Pistes pour une conversion réussie.....                              | 7 |
| A. Penser une nouvelle organisation du travail.....                      | 7 |
| B. Une autre forme de management.....                                    | 7 |
| Conclusion.....  | 7 |

## Introduction

Six auteurs ou organismes examinent le télétravail, cette nouvelle forme d'organisation du travail née de l'essor des technologies de l'information et de la communication. Morel-À-L'Huissier (2006) donne la définition légale du télétravail dans son rapport au Premier ministre. Harvey (2017) & Martino & Wirth (1990) s'intéressent aussi au cadre juridique du télétravail. La Carsat (2012) et la DGAFP (2016) sont des guides pratiques pour la mise en place du télétravail dans des conditions optimales. Martino & Wirth (1990) & Greenworking (2012) proposent chacun une étude, appuyée sur des données chiffrées, des avantages, inconvénients et conséquences de la mise en place du télétravail pour les salariés et l'entreprise.

### I. Un nouveau statut et des obligations légales

#### A. Définition et statut juridiques du télétravailleur

##### 1. Définition légale du télétravail

Morel-À-L'Huissier (2006) rappelle l'historique de l'encadrement juridique du télétravail. Il mentionne l'accord-cadre européen entre partenaires sociaux, signé le 16 juillet 2002. Il évoque ensuite la déclinaison française de cet accord dans un accord national interprofessionnel (ANI) signé en 2005. Cet ANI a été étendu par un arrêté du ministre de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du travail, le 15 juin 2006. L'arrêté, cité par Morel-À-L'Huissier (2006), définit le télétravail comme une organisation et/ou réalisation du travail qui utilise les technologies de l'information. Le télétravail s'inscrit en outre dans le cadre d'un contrat de travail. Il s'effectue, partiellement ou en totalité, hors des locaux de l'employeur, de façon régulière. Le travail effectué aurait cependant pu être réalisé dans les locaux de l'employeur. L'article modifié L.1222-9 du Code du Travail, cité par Harvey (2017), souligne que la mise en place du télétravail doit émaner de la volonté du salarié. Selon cette avocate, l'article L1222-9 consacre la possibilité de pratiquer un télétravail occasionnel, à distinguer d'un télétravail récurrent. La DGAFP (2016) précise que la définition du télétravail est commune aux secteurs privé et public.

##### 2. Statut juridique du télétravailleur

Pour Martino & Wirth (1990), la plupart des juristes d'Europe occidentale distinguent le télétravailleur du travailleur indépendant et du travailleur à domicile. La principale différence, selon eux, tient dans l'existence d'un lien de subordination à un employeur. Le télétravailleur travaille, certes, relativement en autonomie, mais il fait l'objet d'un contrôle pendant l'exécution de son travail. Il a dès lors, selon Martino & Wirth (1990), les mêmes droits que

tout salarié. C'est ce que confirme l'article L1222-9 du Code du Travail français, cité par Harvey (2017).

## B. Cadre législatif du télétravail et obligations de l'employeur

### 1. Cadre législatif du télétravail

L'article L.1222-9 du Code du Travail, cité par Harvey (2017), pose les conditions de mise en place du télétravail. Ce dernier doit faire l'objet d'un accord collectif, d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social économique (quand il existe) ou d'un accord formel entre salarié et employeur. L'article précise que le salarié ne peut être tenu d'accepter un poste en télétravail. En revanche, l'employeur doit motiver un refus de télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible à cette organisation. L'article stipule aussi que le salarié qui cesse le télétravail doit pouvoir retrouver un poste conforme à ses qualifications et compétences.

### 2. Obligations de l'employeur

La Carsat (2012) rappelle que le Code du travail impose à tout employeur une évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs. Elle appelle l'employeur à la vigilance sur trois catégories de risques spécifiques au télétravail : les risques psychosociaux, les risques liés à l'isolement physique du salarié, et les risques divers, tels que des pathologies engendrées par un travail sur écran. Elle mentionne notamment le décret 81-1142 du 23 décembre 1981 qui encadre le contrôle exercé par l'employeur. Harvey (2017) cite l'article L.1222-9 du Code du Travail, qui impose de contractualiser les modalités de contrôle du temps de travail, la régulation de la charge de travail et les moments où l'employeur peut contacter le salarié. La Carsat (2012), de son côté, cite les articles du Code du travail relatifs à l'encadrement des durées de travail et applicables au télétravail.

Harvey (2017) précise que l'employeur doit garantir à son salarié l'accès aux informations syndicales, à la formation et aux élections professionnelles. En revanche, il n'est pas tenu de prendre en charge les coûts liés à l'exercice du télétravail (abonnements, électricité, etc.).

## II. Déclinaisons pratiques du télétravail

### A. Les différentes formes de télétravail

Pour Morel-À-L'Huissier (2006), le télétravail est une forme d'organisation du travail parmi les autres. Il décline quatre formes de télétravail, exclusives ou complémentaires :

-Le travail à domicile.

-Le travail nomade. Le télétravailleur conserve un bureau dans le local de l'employeur, mais il travaille de n'importe quel lieu.

-Le télécentre, lieu où le salarié côtoie des salariés d'autres entreprises. Martino & Wirth (1990) parlent de « centres satellites » et Greenworking (2012) de « tiers-lieu de travail ».

-Le travail en réseau. Le télétravailleur fait partie d'une équipe virtuelle répartie sur différents sites. Il est installé dans son local traditionnel ou dans un local dédié. Martino & Wirth (1990) parle dans ce dernier cas de « centres de quartier » et Greenworking (2012) de « travail distribué ».

Par ailleurs, le télétravail, comme le précise l'arrêté du 15 juin 2006, cité par Morel-À-L'Huissier, peut être alterné avec un travail dans les locaux de l'employeur.

#### B. Les secteurs et travailleurs concernés

Martino & Wirth (1990) déterminent deux groupes professionnels principalement concernés par le télétravail : les employés de bureau et secrétariat d'une part, les techniciens, cadres et professionnels d'autre part. La première catégorie comporterait surtout des femmes et souvent des employés semi-qualifiés, et la deuxième principalement des hommes, hautement qualifiés. Mais pour Greenworking (2012), femmes et hommes sont en proportion égale en télétravail. De plus, selon ce cabinet de conseil, toutes les générations et toutes les strates de l'entreprise sont concernées.

### III. Avantages, inconvénients et limites du télétravail

#### A. Du point de vue de l'employeur

##### 1. Avantages

Martino & Wirth (1990) notent davantage de flexibilité dans l'organisation du travail. La DGAFP (2016) souligne que cette souplesse engendre une plus grande motivation chez les salariés, et bénéficie donc à l'entreprise. Martino & Wirth (1990) relèvent aussi un gain de productivité, grâce la diminution du stress et du temps perdu en trajets. Greenworking (2012), de son côté, explique ce gain de productivité par une augmentation de la concentration des salariés. Il estime la hausse de la productivité à 22% en moyenne et rapporte une meilleure compétitivité de l'entreprise. Martino & Wirth (1990) pointent aussi une baisse de l'absentéisme, une économie de locaux et une diminution des coûts. La DGAFP (2016) rappelle d'ailleurs que les technologies de l'information sont de moins en moins onéreuses. Elle ajoute, dans les points positifs, une réduction sensible des accidents de trajet, part importante des accidents de travail.

## 2. Inconvénients et limites

Selon Greenworking (2012) & Martino & Wirth (1990), l'employeur doit surmonter des problèmes de gestion et de surveillance. Greenworking (2012) explique que le modèle français de contrôle et de distribution du travail par un manager est en effet incompatible avec le télétravail.

### B. Du point de vue du salarié

#### 1. Avantages

La DGAFP (2016) avance que le télétravail améliore la qualité de vie au travail, grâce à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Elle ajoute que la diminution des trajets réduit stress et fatigue du salarié, et fait réaliser à ce dernier des économies. Martino & Wirth (1990) évoque la souplesse, appréciée par les salariés, dans la gestion et la répartition de leur temps de travail. Greenworking (2012) chiffre à 37 min en moyenne par jour le temps gagné par le télétravailleur pour sa vie de famille, et à 45 min en moyenne le temps de sommeil en plus. Par ailleurs, pour Greenworking (2012) et la DGAFP (2016), le télétravail favorise une meilleure concentration et évite la surcharge cognitive.

Enfin, Martino & Wirth (1990) notent l'avantage du télétravail pour les salariés handicapés.

#### 2. Inconvénients et limites

Pour Martino & Wirth (1990), le sentiment d'isolement, le manque d'émulation et l'augmentation du stress sont les principaux inconvénients. La DGAFP (2016) explique ce stress par un contrôle inadapté et des objectifs mal dimensionnés. Greenworking (2012) insiste sur les risques d'invasion du professionnel dans la vie privée, notamment par une mauvaise utilisation de l'email. Il alerte sur le respect du droit du salarié à la déconnexion. Il signale aussi des difficultés potentielles pour le salarié à s'organiser. La Carsat (2012) liste plus précisément les risques dus au télétravail. Mais elle propose, dans le même temps, des solutions, tout comme Martino & Wirth (1990).

### C. Du point de vue des pouvoirs publics et de la société en général

Martino & Wirth (1990) & la DGAFP (2016) s'accordent à reconnaître un impact positif du télétravail dans le développement rural et l'aménagement du territoire. Selon la DGAFP (2016), le télétravail permet en effet le maintien de la population des zones rurales et une meilleure répartition démographique nationale. Martino & Wirth (1990) & Greenworking (2012) & la DGAFP (2016) mettent aussi en avant les bénéfices environnementaux, grâce à la diminution des déplacements professionnels, et donc de la pollution.

## IV. Pistes pour une conversion réussie

### A. Penser une nouvelle organisation du travail

Pour Martino & Wirth (1990), le télétravail doit relever plusieurs défis d'organisation : l'encadrement, la coordination et la motivation d'une équipe dispersée ; la refonte du système de hiérarchisation ; les problèmes d'information et de communication internes. Pour eux, le passage au télétravail implique de quitter un mode de gestion centralisé et fondé sur le contrôle, pour un mode de gestion décentralisé favorisant l'engagement personnel. La Carsat (2012) donne des pistes concrètes pour une organisation sécurisée et bénéfique pour tous les acteurs du télétravail.

### B. Une autre forme de management

Le déploiement du télétravail nécessite, selon Martino & Wirth (1990) & Greenworking (2012), une nouvelle forme de management. Pour Martino & Wirth (1990), les entreprises doivent s'attacher à développer la créativité et la prise d'initiatives de leurs télétravailleurs. Pour Greenworking (2012), le manager n'est plus un distributeur-contrôleur, mais un animateur-entraîneur. Il doit notamment fédérer, assurer le partage des connaissances, animer les temps collectifs, faire émerger l'innovation, contrôler sans être intrusif et être participatif.

## CONCLUSION

Le télétravail bénéficie d'un cadre juridique, exposé par la Carsat (2012), Morel-À-L'Huissier (2006) & Harvey (2017). Selon Greenworking (2012), il constitue une révolution dans l'organisation du travail. D'après l'étude menée par cet organisme, le télétravail recueille 96% de taux de satisfaction, employeurs, managers et télétravailleurs confondus. Cependant, Greenworking (2012) invite à ne pas surinvestir cette nouvelle organisation du travail. Il estime la bonne proportion de télétravail à 1/3 de temps et 1/3 des salariés. De leur côté, Martino & Wirth (1990) concluent de leur étude à la supériorité d'une organisation combinant télétravail et travail chez l'employeur ou dans un bureau satellite. Ils montrent, comme Greenworking (2012) & la DGAFP (2016), les nombreux avantages du télétravail, pour les employeurs comme pour les salariés. Mais Martino & Wirth (1990), la Carsat (2012) & Greenworking (2012) mettent aussi en lumière des risques psychosociaux et sanitaires pour les salariés, ainsi que la nécessité, pour l'entreprise, de repenser son organisation et son management.