

## Quelle dynamique de négociation pour l'encadrement collectif du télétravail ?

### Introduction

En 2017, le télétravail régulier (au moins une fois par semaine) concernait seulement 3% des salariés et 11% des cadres<sup>1</sup>. En outre, seulement un quart de ces télétravailleurs étaient couverts par un accord collectif (d'entreprise ou de branche) et un cinquième par un accord individuel<sup>2</sup>. Ainsi, plus de la moitié des télétravailleurs le pratiquait de manière informelle et non encadrée. Depuis, si le nombre d'accords collectifs de télétravail a augmenté, cette pratique demeure peu encadrée collectivement.

Récemment, les grèves contre la réforme des retraites et, surtout, l'épidémie de coronavirus ont conduit à un accroissement important de la pratique du télétravail en France. Selon la Dares<sup>3</sup>, pendant la période de confinement, un quart des salariés aurait télétravaillé. Mais ce déploiement massif du télétravail s'est souvent décidé dans l'urgence pour garantir une certaine continuité de l'activité, sans préparation ni concertation avec les instances de représentation du personnel. Ainsi, de nombreux salariés se sont retrouvés soudainement en télétravail sans aucun encadrement collectif<sup>4</sup>. A la faveur de cette expérimentation forcée, de nombreuses entreprises pourraient alors souhaiter pérenniser le télétravail. Plus généralement, l'épidémie de covid-19 bouleverse les conditions d'exercice du télétravail normal et les repères individuels comme collectifs dans la durée. Le sujet est donc devenu un enjeu de premier plan dans les entreprises, appelant un encadrement adapté.

L'accord collectif de télétravail joue un rôle protecteur du point de vue des conditions de travail. La plupart des travaux sur le télétravail étudient les effets de celui-ci, sur les organisations du travail et ses conséquences pour les individus et pour les entreprises, en se basant généralement sur le ressenti des télétravailleurs. La construction d'une régulation collective n'est le plus souvent pas abordée. C'est pourquoi notre étude (voir encadré) vise à éclairer le contenu des accords de télétravail.

Il est d'autant plus essentiel de s'intéresser aux modalités d'encadrement collectif du télétravail que certains auteurs considèrent que « la recherche de flexibilité, de déplacement des coûts du travail et de mobilisation de la main d'œuvre sont les

trois objectifs toujours recherchés du télétravail »<sup>5</sup>. Alors que les avantages économiques du télétravail ont été mis en évidence de longue date, la question des coûts a joué un rôle majeur dans sa progression récente, plus précisément la baisse des coûts de la télématique et la hausse des prix de l'immobilier, laquelle conduit les entreprises à vouloir réduire les surfaces. Le développement du télétravail découle également d'une flexibilisation du travail<sup>6</sup>. Dans le même temps, il répond à une forte demande des salariés en raison d'un besoin croissant d'autonomie, de conditions de travail devenues plus difficiles et d'un allongement des temps de trajet entre domicile et travail.

Dès lors, notre étude cherche à comprendre comment les accords de télétravail répondent aux objectifs respectifs des employeurs et des salariés et quels compromis sont trouvés pour encadrer collectivement le télétravail. La première partie montre que l'employeur choisit les salariés qui peuvent pratiquer le télétravail, ce qui limite le droit de ces derniers à le pratiquer. La deuxième partie montre alors que les accords cherchent un équilibre entre autonomie et contrôle des télétravailleurs pour permettre une flexibilité du travail et un engagement au travail. La troisième partie souligne ensuite la nécessité d'un accompagnement des salariés comme une condition de réussite du télétravail. Enfin, la quatrième partie examine l'éventualité d'un glissement du coût du travail vers les salariés, en analysant la façon dont les entreprises prennent en charge les coûts du télétravail et traitent les droits des salariés en télétravail.

#### Méthodologie de l'étude

L'étude est basée sur une analyse qualitative et quantitative de 125 accords d'entreprise, couvrant 10 secteurs (banque/assurance, commerce, informatique/médias, métallurgie, BTP, énergie, chimie/pharmacie, agroalimentaire, transport, santé/économie sociale) et 4 catégories de tailles d'entreprises (plus de 1 500 salariés, 800-1499 salariés, 200-799 salariés, moins de 200 salariés).

Ces accords ont été publiés sur Légifrance entre septembre 2017 et février 2019. L'analyse qualitative repose sur une grille composée de 9 rubriques comprenant plusieurs items. Pour l'analyse quantitative, ces items ont donné lieu à la détermination de 120 variables, qui ont ensuite été codées en leur attribuant des valeurs.

<sup>1</sup> Hallépée S., Mauroux A. (2019), « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », *INSEE références*, édition 2019, pp.43-54.

<sup>2</sup> Hallépée S., Mauroux A. (2019), « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Dares analyses*, n°051, novembre.

<sup>3</sup> Dares (2020), « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 », *Synthèse des résultats de l'enquête flash*, avril.

<sup>4</sup> Blondet C., Fleury N., Rémond A., Rustique A. (2020), « Du confinement à l'après-coronavirus, améliorer l'encadrement collectif du télétravail », blog Défricheurs du social, 30 avril.

<sup>5</sup> Craipeau S. (2010), « Télétravail : le travail fluide », *Quaderni*, n°71.

<sup>6</sup> Scaillez A., Tremblay D. (2016), « Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11.

## 1. Le télétravail, un droit du salarié, une décision de l'employeur

Le télétravail repose sur une démarche volontaire du salarié mais résulte d'une décision de l'employeur. Le volontariat du salarié se heurte à certaines contraintes croissantes, qui pourraient s'accroître en cas de circonstances exceptionnelles devenues plus fréquentes. Par ailleurs, le choix des salariés par l'employeur soulève un enjeu d'égalité des droits entre les salariés.

### Un choix du salarié sous contraintes croissantes

Selon sa définition légale<sup>7</sup>, le télétravail revêt un caractère volontaire, autrement dit il doit reposer sur un choix du salarié de pratiquer le télétravail. Le plus souvent, c'est en cours de contrat que le salarié demande à pratiquer le télétravail ou se le voit proposer par son employeur. Lorsque l'initiative vient de l'employeur, le salarié a le droit de refuser la mise en place du télétravail et ce refus ne peut ni être sanctionné, ni être un motif de rupture du contrat de travail<sup>8</sup>. L'étude des accords collectifs de télétravail montre qu'ils encadrent plutôt bien ce principe de choix du salarié.

Le télétravail est le plus souvent conçu comme une initiative du salarié (un tiers des accords étudiés prévoit explicitement qu'il peut aussi l'être à l'initiative de l'employeur). Près de la moitié des accords (44%) prévoit l'organisation d'un entretien avec le salarié suite à sa demande de mise en place du télétravail. La majorité des accords (81%) instaurent une période probatoire, le plus souvent d'une durée de 2 à 3 mois, qui peut permettre au salarié de confirmer ou non que ce mode de travail lui convient ou envisager des adaptations sur sa mise en œuvre, notamment lors d'un entretien de bilan qui n'est pourtant prévu que dans 27% des accords.

Le droit au refus du télétravail par le salarié est, en revanche, peu présent dans les accords : seuls 16% d'entre eux rappellent qu'il ne peut pas être sanctionné et aucun n'organise son contrôle par les représentants du personnel.

Une exception légale à ce droit au refus, peu mise en œuvre et peu commentée jusqu'alors, est prévue en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure. Dans cet unique cas, le volontariat n'est pas exigé : la mise en œuvre du télétravail peut alors être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés<sup>9</sup>. L'effectivité rarissime des circonstances exceptionnelles ou de la force majeure justifiant le recours forcé au télétravail explique que peu d'accords se soient préoccupés qu'il n'y ait pas de garantie sur son cadre d'application pour les salariés. La pandémie de coronavirus modifie la donne et il apparaît maintenant nécessaire d'encadrer aussi les situations exceptionnelles.

Si les modalités d'entrée dans le télétravail préservent plutôt bien, jusqu'à l'épidémie actuelle, le principe de choix du salarié et son droit au refus, les conditions de sortie du télétravail apparaissent, elles, plus contraintes pour le salarié. En effet, le Code du travail n'exige pas que la sortie du télétravail soit automatique à la demande du salarié mais seulement que

l'employeur doit « donner priorité au salarié pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles »<sup>10</sup>. Certes, l'accord collectif doit prévoir « les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail »<sup>11</sup>, mais ces clauses dites de réversibilité peuvent subordonner la sortie du télétravail à l'accord de l'autre partie. Dans ce cas, le salarié n'a pas de garantie sur sa possibilité de mettre fin au télétravail. Dans un contexte où le télétravail émanait plutôt d'une demande des salariés et suscitait beaucoup de réserves du côté des employeurs, la faculté de sortir du télétravail pouvait ne pas apparaître comme un enjeu majeur pour les salariés. De fait, les accords étudiés montrent plutôt une tendance à prévoir des possibilités de sortie du télétravail à la demande de l'employeur, telle que la réévaluation automatique de l'autorisation de télétravail en cas de changement de poste ou de domicile (prévue dans 70% des accords). La nouvelle donne imposée par la crise sanitaire devrait amener à reconsidérer ce point.

Le choix du salarié de pratiquer le télétravail est aussi largement contraint par la capacité de l'employeur de le lui refuser. En effet, l'employeur n'est pas tenu d'accepter une demande de télétravail d'un salarié. Sa seule obligation, et encore dans les seuls cas où existent un accord collectif ou une charte sur le télétravail dans l'entreprise, est de motiver son refus, ce que rappellent 78% des accords de télétravail étudiés, certains allant plus loin en listant les motifs de refus dans l'accord. Cependant, seule une petite minorité d'accords prévoit des possibilités de recours en cas de refus par l'employeur (16%) ou encore l'instruction des cas de refus par les représentants du personnel dans le cadre du suivi de l'accord (10%).

Il apparaît donc que le télétravail ne constitue pas, pour l'heure, un droit du salarié mais un choix sous contraintes qui s'avèrent croissantes sous les effets de la crise sanitaire actuelle. Le télétravail constitue, en revanche, un enjeu important d'égalité des droits entre salariés. Là encore, les résultats de notre étude des accords de télétravail se trouvent exacerbés par l'épidémie de coronavirus.

#### La nécessité de moyens adaptés au suivi de l'application des accords

Il est primordial que l'application des accords soit suivie pour les faire évoluer selon les besoins : évaluation selon des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, examen des cas individuels, respect de l'égalité de traitement, études des effets sur l'organisation du travail, clarification des clauses floues, avis sur la pertinence de l'accord, etc.

Or, dans notre échantillon, seuls 40% des accords annoncent mettre en place une instance de suivi dédiée (généralement composée des membres de la direction et des représentants du personnel et/ou des OS). Seuls 30% des accords sont suivis avec indicateurs précis (nombres de demandes, d'acceptation et de refus ; raisons des refus ; nombre de jours moyen et répartition par service ; coût du télétravail, etc.). Mais la majorité des accords (62%) prévoient des réunions de suivi et 52% des accords prévoient un bilan de la mise en œuvre de l'accord de télétravail.

### Un enjeu d'égalité des droits entre salariés

Les accords de télétravail étudiés montrent bien la tension qui existe entre la demande d'un droit individuel du salarié au télétravail et le souci de préserver une égalité des droits entre salariés, c'est-à-dire un droit collectif à bénéficier d'une égalité de

<sup>7</sup> Article L. 1222-9 du Code du travail : « (...) 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 » (souligné par nous).

<sup>8</sup> Article L. 1222-9 du Code du travail.

<sup>9</sup> Article L. 1222-11 du Code du travail.

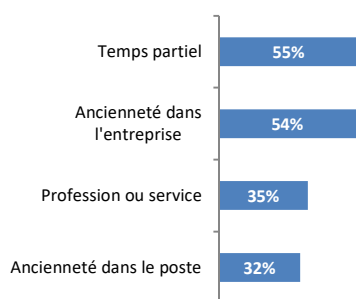
<sup>10</sup> Article L. 1222-10 du Code du travail.

<sup>11</sup> Article L. 1222-9 du Code du travail.

traitement entre salariés. L'équilibre, ardu à atteindre, se noue autour de plusieurs sujets.

Le premier d'entre eux est celui des critères d'éligibilité au télétravail qui occupent souvent une place importante dans les accords. En effet, si le Code du travail n'exclut aucun salarié a priori du bénéfice du télétravail, il apparaît en pratique que, pour des raisons liées à la nature de l'activité et/ou au profil des salariés, l'accès au télétravail ne peut pas être ouvert à tous les salariés. Même si la pandémie a clairement déplacé les bornes des postes/salariés éligibles au télétravail, celui-ci rencontre des limites de faisabilité. La part des salariés qui pourrait exercer en télétravail est estimée à environ 30%<sup>12</sup>. Par ailleurs, l'organisation du travail implique une dimension collective qui peut nécessiter de limiter la part de salariés en télétravail dans un service. L'un des objets de la négociation d'un accord de télétravail est donc de poser un cadre collectif d'accès au télétravail en définissant clairement et objectivement les critères d'éligibilité afin d'assurer une égalité de traitement entre les salariés volontaires, d'encadrer le pouvoir de l'employeur de refuser le télétravail et d'assurer la pérennité de l'organisation collective du travail.

Graphique 1 – Les critères d'éligibilité au télétravail



Lecture : 55% des accords prévoient un critère d'accès au télétravail lié au temps partiel (exclusion ou limitation d'accès pour les salariés à temps partiel).

Les critères les plus fréquemment retenus dans les accords sont l'ancienneté dans l'entreprise, voire dans le poste de travail, afin de s'assurer que le salarié est déjà bien intégré et maîtrise son univers de travail ; le temps de travail, de nombreux accords limitant l'accès au télétravail aux salariés exerçant au moins à 80%<sup>13</sup> ; et, enfin, des critères variés liés à la profession ou au service. Ce dernier point peut occuper une place importante dans les accords qui dressent parfois l'inventaire précis des postes compatibles avec le télétravail ou excluent certaines fonctions spécifiques telles que les managers ou encore prévoient des critères de départage, voire un système de rotation, quand l'accord limite la part des salariés pouvant pratiquer le télétravail dans un service.

L'égalité de traitement justifie de traiter différemment des salariés connaissant des situations spécifiques. Un tiers des accords s'empare de cette possibilité pour accorder des droits spécifiques aux salariés porteurs de handicap ou ayant des contraintes médicales et ainsi prévenir le risque de désinsertion professionnelle<sup>14</sup>. De façon plus marginale, 16% des accords

instaurent des avantages particuliers dans le cadre de la parentalité, par exemple la possibilité de pratiquer davantage le télétravail pour les femmes enceintes. D'une façon plus générale, la question de l'égalité professionnelle entre femmes et hommes est absente des accords sur le télétravail alors que ce mode d'organisation du travail interroge fortement les rapports sociaux de genre.

La question de l'égalité concerne aussi la différenciation créée entre catégories de salariés, voire entre salariés, selon qu'ils soient éligibles ou non au télétravail et selon que leur demande soit acceptée ou non. La négociation d'un accord sur le télétravail doit pouvoir anticiper et répondre à ce potentiel accroissement des inégalités de statut entre salariés et aux difficultés que la mise en place du télétravail peut entraîner dans les collectifs de travail. Ce problème est crûment mis en lumière par la pandémie actuelle. Du fait qu'ils ne peuvent exercer en télétravail, certains salariés ont été surexposés au risque alors qu'ils subissent déjà des conditions d'emploi et de rémunération dégradées, peu en phase avec l'utilité sociale de leur métier.

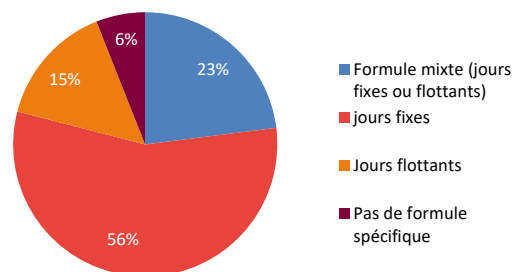
## 2. Une mise en œuvre du télétravail entre autonomie et contrôle

Le télétravail peut être organisé différemment selon les entreprises. Cela concerne les jours de télétravail et l'organisation du temps de travail lors de ces journées. Les organisations distinctes mises en évidence par les accords révèlent des compromis différents entre autonomie et contrôle dans les entreprises.

### Deux principales formules structurent le télétravail

Deux formules de télétravail se dégagent des accords : l'une basée sur des jours de télétravail fixes dans la semaine ; l'autre basée sur un stock de jours mensuel, trimestriel ou annuel à répartir au libre choix du salarié (après accord manager) avec généralement un plafond de jours hebdomadaires. Dans ce second cas, les jours de télétravail sont dits flottants. Une formule mixte est également possible. Plus fréquente dans les grandes entreprises, elle prévoit des jours fixes et des jours flottants (soit au choix du salarié, soit pour des catégories différentes de salariés).

Graphique 2 – Les différentes formules de télétravail



Ces deux formules n'ont pas les mêmes effets sur le nombre moyen de jours de télétravail. Celui-ci est de 1,6 jour par semaine en formule fixe, contre 3,5 jours par mois (équivalents à environ 0,9 jour par semaine) en formule flottante. Par conséquent, les

impossibilité de reclassement sans avoir rechercher les possibilités de mise en œuvre du télétravail.

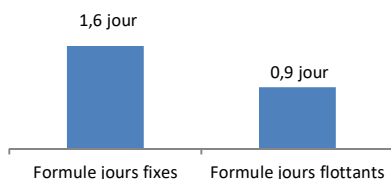
<sup>12</sup> Dares, « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 », Synthèse des résultats de l'enquête flash, avril 2020 ; OFCE, « Évaluation au 30 mars 2020 de l'impact économique de la pandémie de COVID-19 et des mesures de confinement en France », Policy brief, n°65, 30 mars 2020.

<sup>13</sup> Certains accords limitent même l'accès au télétravail aux salariés en forfait jours.

<sup>14</sup> Rappelons aussi qu'il existe une législation spécifique pour ces salariés. Lorsque la demande de télétravail émane d'un travailleur handicapé ou d'un proche aidant, le refus de l'employeur doit toujours être motivé même en l'absence d'accord collectif ou de charte (article L. 1222-9 du Code du travail). Par ailleurs, pour permettre au travailleur handicapé d'exercer son emploi, l'employeur doit s'assurer que son poste de travail est accessible en télétravail (article L. 5213-6 du Code du travail). Enfin, en cas d'inaptitude d'un salarié à occuper son poste, le médecin du travail peut préconiser le télétravail. L'employeur ne pourra alors licencier le salarié pour

entreprises semblent plus enclines à favoriser le télétravail si elles ont une visibilité sur ces jours.

**Graphique 3 – Nombre hebdomadaire moyen de jours de télétravail selon la formule**



Les formules fixes et flottantes n’ont pas les mêmes effets en matière d’autonomie des salariés et de contrôle de l’employeur. Si la formule est fixe, l’entreprise a une visibilité quasi-parfaite sur les jours de télétravail. L’autonomie du salarié résidera dans la souplesse de la formule (possibilité de choix des jours, absence de limitation des jours de restriction) ainsi que dans l’adaptation de celle-ci (modification des jours de télétravail, possibilité de fractionnement, possibilité de report). Ainsi la formule fixe permet plus souvent une modification des jours de télétravail.

Dans le cas de jours flottants, le salarié a une plus grande possibilité de choix initiale mais très peu de possibilités d’adaptation par la suite.

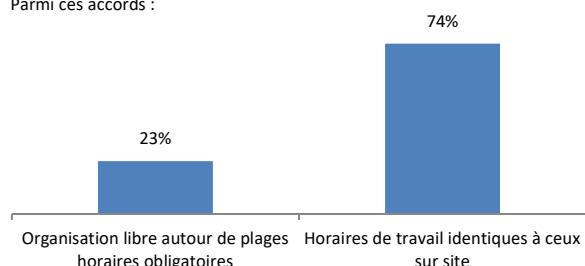
### Peu d’innovation en matière d’autonomie

Une journée de télétravail avec des horaires rigides limite l’autonomie des télétravailleurs mais instaure un début et une fin à la journée de travail et pose une limite formelle entre le temps de travail et le temps libre, entre la vie professionnelle et la vie privée. En principe, le télétravail implique « le découplage de l’exercice de l’activité professionnelle d’avec un lieu physique comme le bureau » (...) mais aussi d’avec des heures de travail, des horaires, des pratiques et des process prescrits »<sup>15</sup>. L’autonomie n’est pas abordée dans les accords de télétravail. Elle l’est indirectement à travers le type d’horaires de travail.

90% des accords apportent une précision sur les horaires de télétravail. 23% d’entre eux fixent une organisation libre autour de plages horaires de présence obligatoire et 74% fixent les mêmes horaires de travail qu’au bureau. La pratique habituelle du télétravail n’apporte donc pas d’innovation significative. Or les accords d’entreprise sur le temps de travail montrent que les possibilités de choix dans les horaires sont loin d’être très répandues : les journées de travail y sont des journées cadrées avec un horaire de début et de fin<sup>16</sup>. Par conséquent, le seul gain de temps concerne le temps consacré au trajet domicile-travail nécessaire pour se rendre sur site.

**Graphique 4 – Organisation du temps de travail**

**90% des accords apportent une précision sur les horaires de télétravail.**  
Parmi ces accords :



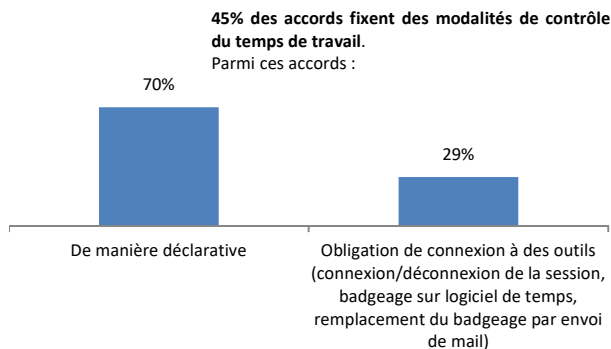
De plus, même lorsque l’organisation du temps de travail en télétravail est souple, elle apparaît plus rigide que sur site. Par exemple, les dispositifs de crédit/débit de temps ne fonctionnent pas en télétravail et les heures supplémentaires sont le plus souvent déclarées interdites dans les accords.

La plus grande flexibilité temporelle théoriquement permise par le télétravail n’apparaît pas donc spontanément dans les accords alors qu’elle est traditionnellement mise en avant par plusieurs études<sup>17</sup>. Il serait intéressant de savoir si les télétravailleurs parviennent à composer avec des horaires rigides pour parvenir malgré ceux-ci à une certaine flexibilité du temps et de quelle manière ils y parviennent : est-ce par une meilleure maîtrise des temps travaillés et un gain d’efficacité ?

### Un contrôle du temps de travail peu évoqué et une gestion limitée de la charge de travail

S’agissant du contrôle du temps de travail par l’employeur, 45% des accords fixent des modalités à cet effet. Parmi eux, 70% prévoient un contrôle de manière déclarative et 29% un contrôle par une obligation de connexion. En dehors de ces cas, le sujet n’est pas abordé, pas même pour préciser que le contrôle se fait comme dans l’entreprise.

**Graphique 5 – Modalités de contrôle du temps de travail**



La distinction entre ces deux modalités recouvre souvent la différence entre forfaits jours et décompte en heures. La confusion de la frontière entre vie professionnelle et vie privée renforce alors l’absence de délimitation de la journée de travail.

La problématique de la gestion de la charge de travail se pose pour tous les salariés de l’entreprise. Mais pour ceux en télétravail, elle relève d’un suivi à distance par le management qui peut être moins aisé. Pour la hiérarchie, il s’agit de s’assurer que le salarié en télétravail a la capacité de maîtriser sa charge de travail et que sa productivité est satisfaisante. L’un des premiers enjeux pour le salarié est que sa charge de travail n’entraîne pas un dépassement des horaires des journées de travail effectuées en télétravail qui serait susceptible de déboucher sur un empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée. La question se pose de façon accrue lorsque le nombre de jours de télétravail hebdomadaires est plus important. 70% des accords mentionnent des dispositions sur la gestion de la charge de travail. Mais les mécanismes apparaissent peu opérants. Ils relèvent d’échanges planifiés (dans 83% des cas lors de l’entretien annuel, dans 28% des cas avec une périodicité « infra-annuelle »), d’un échange ponctuel à la demande du salarié (dans 20% des cas), ou d’autres mécanismes de gestion de la charge de travail (dans 20% des cas), ceux-ci n’étant pas forcément précisés. La

<sup>15</sup> Tietze S., « When “work” comes “home”, Coping strategies of teleworkers and their families », *Journal of Business Ethics*, vol. 41, 2002, pp. 385-396.

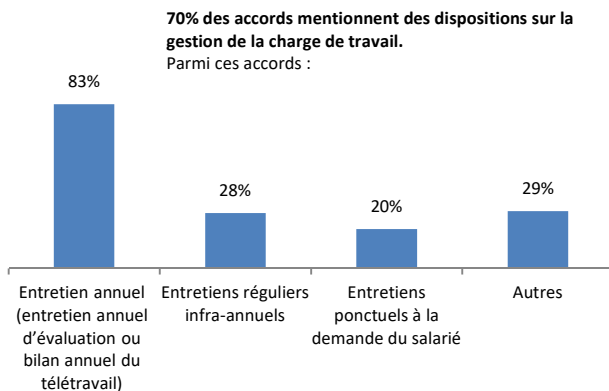
<sup>16</sup> Blondet C., Fleury N., Rémond A. (2018), « Accords d’entreprise sur le temps de travail : des compromis déséquilibrés, jusqu’à quand ? », *Lettre du CEP*, n°36, mars.

<sup>17</sup> Pour un recensement, voir Vayre E. (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le travail humain*, 2019/1, Vol. 82, pp. 1-39, Presses Universitaires de France.



gestion de la charge de travail peut alors être évoquée sous forme d'objectif ou d'intention.

**Graphique 6 – Mécanismes de gestion de la charge de travail**



Les accords de télétravail étudiés manquent d'équilibre dans le rapport entre autonomie et contrôle. Ils prévoient une faible autonomie en matière d'organisation du temps de travail (avec majoritairement les mêmes horaires qu'au bureau) et un contrôle du temps de travail relativement faible, lequel n'est pas compensé par une gestion de la charge de travail puisque celle-ci apparaît limitée dans ses mécanismes.

Une alternative plus conforme avec les résultats mis en avant par la littérature pourrait être de développer l'autonomie, associée de fait par conséquent à un contrôle du temps de travail sur une base déclarative, mais une gestion plus efficace de la charge de travail. Le contrôle se fait par la gestion de la charge et l'évaluation des résultats.

En outre, les accords analysés traitent uniformément les télétravailleurs du point de vue de l'autonomie et du contrôle alors que plusieurs formules pourraient être envisagées en intégrant la prise en compte des tâches réalisées. La relation actuelle entre autonomie et contrôle montre en effet que, si les salariés parviennent à dégager de l'autonomie alors que les accords ne l'envisagent pas, c'est que le contenu du travail le permet.

Dans cette perspective, une typologie du télétravailleur basée sur les notions d'autonomie et de contrôle et intégrant les situations de travail et le descriptif des tâches pourrait être esquissée dans les accords<sup>18</sup>.

### *Face au risque de décalage des horaires et d'augmentation du temps de travail, un timide droit à la déconnexion*

La question est alors de savoir si cela est bénéfique pour le salarié. Les effets mis en avant dans la littérature ne sont pas tranchés<sup>19</sup>. D'un côté, le télétravail permet de mieux gérer les activités à accomplir dans les différents domaines de vie et permettrait d'atténuer les effets de fortes exigences familiales et de diminuer la surcharge de rôle perçue. D'un autre côté, le télétravail rendrait plus compliquée l'articulation entre vie professionnelle et vie privée.

Plus précisément, la question qui est abordée en filigrane est celle des effets du télétravail en présence de la famille. La réponse à

cette question n'est pas univoque. Cela dépend fondamentalement des situations. Tout au plus peut-on inférer que lorsque la présence d'enfants et le temps de travail se chevauchent, les interruptions dans le travail, loin de constituer des coupures ou des moments de respiration dans la journée de travail, relèvent d'un travail domestique, ce qui accroît la charge mentale. Ce phénomène a été particulièrement net en période de confinement. 6% des accords résolvent le problème en exigeant une solution de garde d'enfants pendant le télétravail. Certains d'entre eux vont même jusqu'à le conditionner à l'absence d'enfants au domicile mais cette approche radicale est discriminatoire. Elle devient totalement inopérante dans des circonstances exceptionnelles (grèves, confinement), ce qui montre que le seul choix possible est en réalité entre dégradation des conditions de travail et adaptation de la charge de travail. Dans cette seconde perspective, les entreprises pourraient alors prendre en charge cette question en lien avec leur politique de parentalité.

Plus la flexibilité temporelle est importante, plus grand est le risque de décalage des horaires de la journée de travail même si une partie peut être absorbée par une meilleure efficacité. Ce décalage peut entraîner un brouillage de la délimitation du temps de travail et du temps privé. Si cette frontière n'existe plus, le risque est grand d'un glissement de la journée de travail et d'un temps de travail moins bien comptabilisé. Les salariés peuvent y trouver un intérêt lorsque le télétravail est limité à un à deux jours hebdomadaires. Mais lorsque le télétravail est quotidien, comme cela peut être le cas dans des circonstances exceptionnelles, il y a un risque d'augmentation du temps de travail. D'autant que deux tiers des accords ne prévoient aucune mesure spécifique concernant le droit à la déconnexion. A cet égard, il est intéressant de constater que les cadres, plus souvent en forfaits jours (la moitié d'entre eux le sont), ont tendance, lorsqu'ils sont en télétravail, à pratiquer des horaires plus longs et atypiques<sup>20</sup> alors même qu'ils bénéficient d'un cadre de travail plus souple et d'un temps de trajet réduit. Ce résultat est établi de longue date<sup>21</sup>.

C'est pourquoi le contrôle du temps de travail et la gestion de la charge de travail sont des thèmes importants.

## 3. Un accompagnement insuffisant des salariés

Dans la mobilisation de la main d'œuvre, l'accompagnement des salariés est une dimension qui ne doit pas être négligée sous peine d'une dégradation potentielle des conditions de travail (espace de travail inadapté, isolement professionnel, désorganisation du travail) et de voir les effets négatifs du télétravail l'emporter sur ses effets positifs<sup>22</sup>.

### *Une certification de la conformité du lieu d'exécution du télétravail qui reste minoritaire*

Par définition, le télétravail doit être réalisé en dehors des locaux de l'entreprise. Dans deux tiers des accords étudiés, le lieu de télétravail reste le domicile (résidence principale ou secondaire). Dans près d'un tiers des cas, il est également possible de

<sup>18</sup> A titre d'exemple, Monique Pontier propose une typologie du télétravailleur (expert, en réseau, semi-autonome) basée sur les tâches, avec des degrés d'autonomie et des modalités de contrôle différents. Pontier M. (2014), « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *Revue des sciences de gestion*, n°265, p.38.

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> Hallépée S., Mauroux A. (2019), « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », *art. cit.*

<sup>21</sup> Pour des références sur ce point voir Taskin L. (2003), « Les enjeux du télétravail pour l'organisation », *art. cit.*, p. 84.

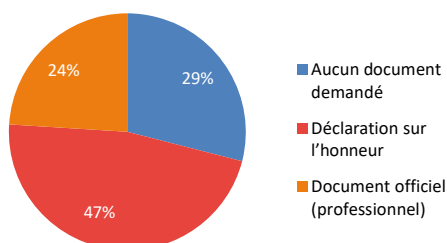
<sup>22</sup> Pour une revue de ces effets, voir Vayre E. (2019), « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *art. cit.*

télétravailler dans un autre lieu, par exemple sous la forme de co-working. Des problématiques différentes se posent selon le cas<sup>23</sup>.

Au domicile, il s'agit de s'assurer que le logement est adapté au télétravail. Les accords peuvent alors exiger :

- Une conformité de l'installation électrique : celle-ci est prévue dans 76% des accords mais un quart d'entre eux seulement demande une certification officielle (cf. graphique).
- Une conformité de l'espace de travail : celle-ci est stipulée dans 80% des accords mais une attestation n'est demandée que dans 18% des cas.

**Graphique 7 – Preuve demandée par les accords exigeant une installation électrique conforme**



Les accords révèlent une différence nette entre les exigences formulées et le caractère majoritairement déclaratif de la conformité du lieu d'exécution du télétravail. Cela interroge la responsabilité de l'employeur car, si cette question de la conformité n'est pas spécifiquement réglementée, l'employeur garde une obligation générale de résultat en termes de sécurité du salarié. Par conséquent, un meilleur accompagnement des salariés permettrait de mieux assurer leur sécurité.

La certification de la conformité du lieu de télétravail par un professionnel est d'autant plus importante qu'il pourrait être amené à devenir le lieu de travail exclusif en cas de circonstances exceptionnelles. Mais, malgré tout, l'épidémie de coronavirus a montré qu'un espace de travail reconnu conforme d'un point de santé-sécurité pour le télétravail régulier peut ne pas être adapté à une pratique de télétravail intensive ou exclusive au domicile en présence de la famille.

Or, en matière d'adaptation du lieu de télétravail, les accords prennent le problème à l'envers en exigeant majoritairement une déclaration sur l'honneur, voire aucun document, puis ils prévoient, pour 38% d'entre eux, la possibilité d'un contrôle par les représentants du personnel et de la direction. Tout comme les normes exigées pour l'espace de travail ou la transmission de coordonnées personnelles, cela peut représenter une intrusion de l'employeur dans la vie privée, tout en représentant une assurance pour sa propre sécurité. Cela reste atténué par le fait que légalement, l'accord préalable du salarié est toujours nécessaire pour un tel contrôle.

### Un accompagnement insuffisant des salariés et des managers

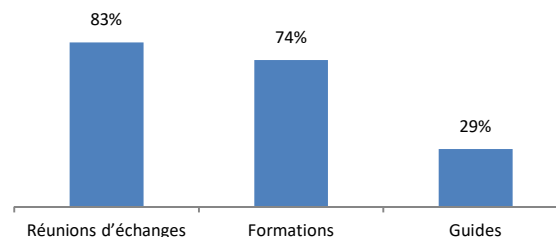
Les managers ont un rôle central à jouer dans la pratique du télétravail au sein de l'entreprise. Premièrement, ils doivent chercher à éviter l'isolement professionnel des salariés. Celui-ci est plus fortement ressenti par les télétravailleurs qui travaillent depuis leur domicile comparativement à ceux qui travaillent dans des espaces dédiés<sup>24</sup>. L'isolement social dépend du degré

d'interactions sociales – résultant lui-même de plusieurs variables distinctes<sup>25</sup>. Afin que les télétravailleurs puissent avoir un sentiment de proximité<sup>26</sup>, le manager devra alors favoriser les interactions sociales. Deuxièmement, les managers doivent assurer le suivi et la maîtrise de la charge de travail des télétravailleurs. Troisièmement, ils doivent développer une culture d'équipe en télétravail et maintenir le bon fonctionnement de l'équipe et la cohésion entre salariés en télétravail et ceux sur site en termes de conditions de travail.

Le management apparaît donc comme un facteur essentiel de réussite du télétravail. L'évolution vers un management à distance suppose un changement des pratiques managériales. C'est pourquoi l'accompagnement des managers est essentiel, d'autant plus qu'ils peuvent jouer un rôle de premier plan dans la communication et l'information aux salariés. Dans une logique visant à accroître l'autonomie, il doit être orienté vers les objectifs et les résultats. Or, seuls 34% des accords prévoient une formation au management à distance (83% de ces accords le font sous forme de réunions d'échanges, 74% sous forme de formations et 29% sous forme de guides).

**Graphique 8 – Type de formation des managers**

**34% des accords prévoient une formation du management au distance.**  
Parmi ces accords :



L'accompagnement des salariés au télétravail est central pour un bon fonctionnement de celui-ci. Ce point a été particulièrement visible dans les entreprises lors de l'épidémie de coronavirus. 54% des accords prévoient des mesures d'accompagnement et de sensibilisation au télétravail. Quand l'accord fait suite à un précédent accord ou expérimentation, les entreprises accompagnent et sensibilisent plus souvent les salariés au télétravail (72% contre 54%). Cela tend à montrer que les entreprises n'ont pas suffisamment conscience de cet aspect lorsqu'elles se lancent dans le télétravail et qu'elles essaient d'y remédier par la suite.

Parmi les mesures envisagées, 49% des accords qui prévoient des mesures d'accompagnement mettent en place des outils informatiques à disposition du salarié (formation en ligne ouverte à tous, guide, foire aux questions), 43% des accords proposent une formation, 37% mettent en ligne l'accord de télétravail. Seuls 4% des accords prévoient une réunion avec le manager.

Le développement de la culture d'équipe avec des télétravailleurs est un peu plus fréquent. 60% des accords prévoient des mesures à cet effet. Dans 60% des cas, ce développement passe par la participation des télétravailleurs aux réunions d'équipe (via skype ou autre). Dans 53% des cas, il se fait par une obligation de présence dans les locaux de l'entreprise. Dans des circonstances exceptionnelles de télétravail permanent, cette modalité devient inopérante et le numérique devient la seule voie possible.

<sup>23</sup> Pour le télétravail en lieu tiers, se posent particulièrement les questions de l'imputation du coût et de la confidentialité des données et du travail.

<sup>24</sup> Walrave M., De Bie M. (2005), *Teleworking @ Home or Close to Home? Attitudes towards and Experiences with Teleworking. Survey in Flanders, The Netherlands, Italy, Ireland & Greece*, Research Report, Antwerp University.

<sup>25</sup> Taha L., Caldwell B. (1993), « Social isolation and integration in electronic environments », *Behaviour and information technology*, vol. 12, n°5, p. 276-283.

<sup>26</sup> Ruiller C., Dumas M., Chedotel F. (2017), « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°27, été 2017, pp.3-28.

L'accompagnement des managers et des salariés ainsi que le développement de la culture d'équipe sont davantage fréquents dans les grandes entreprises que dans les autres et lorsque le nombre de jours de télétravail augmente.

**Le format des accords révélateur de la maturité des entreprises en matière de télétravail**

Le type d'accord (expérimental ou non), leur durée et leur mode de renouvellement illustrent le niveau de maturité des entreprises en matière de télétravail ainsi que leurs ambitions en matière de développement de ce dernier.

Notre échantillon se compose à 20% d'accords dits « expérimentaux » tandis que 30% des accords font suite à des anciens accords ou précédentes expérimentations. Les premiers sont des primo-accords, ils sont en général de courte durée (inférieure à 1 an dans 75% des cas). Les seconds ont davantage d'expérience dans le télétravail, ils sont plus souvent à durée illimitée (38%) ou de longue durée (supérieure à 3 ans dans 36% des cas). La durée des accords est donc liée à l'expérience des entreprises dans le télétravail. Au total, deux tiers des accords sont à durée déterminée (dans 40% des cas, la durée est inférieure à 1 an).

#### 4. Un glissement du coût du travail vers le salarié ?

##### *Une grande diversité de prise en charge des coûts du télétravail*

La question des coûts est déterminante dans le développement du télétravail. Trois types de coûts associés au télétravail sont identifiés dans les accords : le matériel nécessaire, l'extension de l'assurance habitation, les dépenses inhérentes au télétravail (loyer et, le cas échéant, accès aux réseaux de télécommunication, chauffage, électricité, eau). D'autres coûts, lorsqu'ils sont pris en charge par l'entreprise en cas de travail sur site, peuvent entrer dans la négociation (participation de l'entreprise aux frais de déjeuner et aux frais de transport). La maîtrise de ces coûts pour l'entreprise conjuguée à la hausse des prix de l'immobilier depuis plusieurs années a rendu le télétravail plus attractif pour les entreprises.

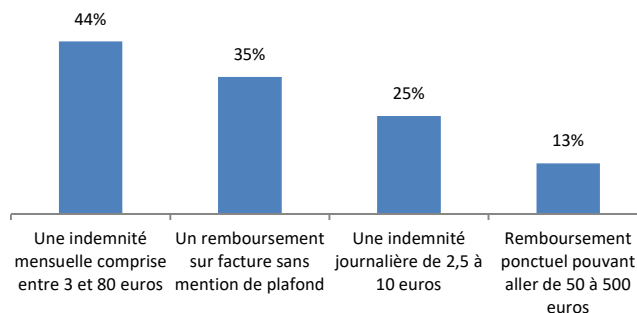
La prise en charge du matériel nécessaire au télétravail (ordinateur et le cas échéant téléphone) ne constitue pas un sujet de négociation. La grande majorité des accords (92%) prévoit la mise à disposition d'un ordinateur pour l'exercice du télétravail, qui est généralement l'ordinateur portable déjà fourni par l'entreprise au salarié. Néanmoins, dans certains accords, l'allocation préalable d'un ordinateur pour le travail effectué au sein de l'entreprise, est présentée comme un critère d'éligibilité des salariés au télétravail. La généralisation des ordinateurs portables et des téléphones mobiles induite par la diminution des coûts de la télématique a constitué un facteur non négligeable du développement du télétravail.

S'agissant de l'assurance habitation, 9 accords sur 10 demandent qu'elle soit étendue à la couverture du télétravail. Si cette extension ne génère pas nécessairement de surcoût, 7 accords sur 10 prévoient tout de même que, le cas échéant, il soit assumé par le salarié. Dans l'hypothèse d'une progression du télétravail, on peut se demander si les assurances ne rendraient pas davantage payant le coût de cette extension.

De manière plus générale, concernant les coûts inhérents au télétravail, la prise en charge par l'employeur des frais supportés par le salarié reste une obligation rappelée par différentes décisions juridiques. Or 42% des accords prévoient que ces frais soient supportés par le travailleur. Quand elle intervient, cette prise en charge prend des formes très variées. L'indemnité peut être forfaitaire, dépendre du nombre de jours de télétravail ou donner lieu à un remboursement sur sa facture. Sa fréquence de

versement peut être variable, celle-ci étant le plus souvent mensuelle (cf. graphique ci-après).

**Graphique 9 – Modalités de prise en charge des frais liés au télétravail**



Le niveau de prise en charge des frais inhérents au télétravail dépend de la taille des entreprises. Les accords au sein des PME incluent moins souvent la prise en charge de ces frais que ceux au sein des grandes entreprises. Elle est également corrélée au nombre de jours de télétravail, les frais pour le salarié étant croissants avec la fréquence du télétravail.

Au-delà de la prise en charge, les montants accordés apparaissent extrêmement variables d'un accord à l'autre puisqu'ils vont du simple au triple. Ils peuvent donc ne pas couvrir les frais engagés par le salarié d'autant que les accords indiquent rarement ce qu'ils sont censés couvrir.

Enfin, dans la mesure où les accords ne précisent pas de règles de fonctionnement en cas de circonstances exceptionnelles, il n'est pas prévu qu'une situation de télétravail exclusif doive se traduire par un ajustement proportionnel du défraiement des télétravailleurs réguliers et par un défraiement des salariés qui n'exercent habituellement pas en télétravail. Il s'agit d'un enjeu de négociation d'autant que les circonstances exceptionnelles peuvent occasionner d'autres types de frais<sup>27</sup>.

##### *Un maintien des droits individuels et collectifs des télétravailleurs le plus souvent implicite*

En vertu du principe d'égalité de traitement entre salariés, les télétravailleurs doivent bénéficier des mêmes droits et avantages légaux et conventionnels que ceux applicables aux salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'entreprise<sup>28</sup>. Ce principe s'applique concernant la prise en charge des frais de déjeuner et des frais de transport. Néanmoins, le titre restaurant est un avantage consenti par l'employeur qui ne résulte d'aucune obligation légale. Il n'est donc pas interdit de subordonner l'attribution de cet avantage à certains critères à condition qu'ils soient objectifs.

S'agissant des frais de transport, lorsque le télétravail ne s'effectue que sur un ou deux jours par semaine, la prise en charge de l'abonnement par l'employeur devrait être identique à celle du salarié sur site car le montant de l'abonnement n'est pas modifié. En revanche, lorsque le nombre de jours télétravaillés excède le nombre de jours en entreprise, le Code du travail ne prévoit aucune indication sur la manière dont l'employeur doit prendre en charge l'abonnement.

La moitié des accords étudiés n'aborde pas la question des droits et prestations des télétravailleurs (signifiant implicitement un

<sup>27</sup> Blondet C., Fleury N., Rémond A., Rustique A. (2020), « Du confinement à l'après-coronavirus, améliorer l'encadrement collectif du télétravail », *art. cit.*

<sup>28</sup> Règle d'ordre public (art. L. 1222-9 du Code du travail) rappelée par l'ANI de 2005 (art. 4).

maintien des droits), tandis que 42% des accords prévoient explicitement de les conserver et 8% de les diminuer.

En matière de droits collectifs également, les télétravailleurs doivent bénéficier des mêmes droits que les salariés qui travaillent dans les locaux de l'entreprise, notamment concernant les relations avec les représentants du personnel et l'accès aux informations syndicales. Des interrogations existent sur d'éventuelles difficultés d'accès à la formation pour les télétravailleurs intensifs mais, pour les cadres, ce problème ne semble pas se poser<sup>29</sup>.

## Conclusion

Le télétravail est devenu un enjeu de premier plan dans les entreprises. Il doit être un choix du salarié mais les entreprises choisissent les salariés qui seront les plus productifs dans cette forme de travail. Pour que ce choix soit compris et accepté et n'entraîne pas de démobilité de la main d'œuvre, les critères de sélection doivent être objectifs et partagés.

Les situations de télétravail en résultant ne sont pas reproductibles d'un salarié à un autre et ne sont pas forcément stables dans le temps pour un même salarié. Cela exige un suivi rigoureux des accords, d'autant que ce principe de non-stabilité concerne aussi les accords eux-mêmes. Une entreprise ne pratiquera le télétravail que si ses effets positifs sont supérieurs à ses effets négatifs. Il en résulte un principe d'adaptabilité et de réversibilité des accords de télétravail.

La flexibilité du travail et l'engagement au travail passent par un équilibre à trouver entre la souplesse pour le salarié, la charge de travail, le contrôle du temps de travail et l'organisation collective du travail. Or les accords étudiés manquent d'équilibre dans le rapport entre autonomie et contrôle. Ce rapport, que les accords circonscrivent au temps de travail, pourrait également concerner le contenu du travail et les tâches elles-mêmes. Différentes formules possibles pourraient alors être instaurées, ce qui permettrait une meilleure opérationnalité des accords.

Par ailleurs, l'accompagnement des salariés se révèle insuffisant dans une perspective d'engagement au travail visant à maximiser les effets positifs du télétravail.

Enfin, la prise en charge des coûts du télétravail est insuffisante dès lors qu'elle n'est pas prévue par environ 40% des accords. Lorsqu'elle l'est, dans la mesure où elle n'est pas réglementée et où le calcul des remboursements aux télétravailleurs n'est pas explicite, leurs montants peuvent ne pas compenser les coûts. Le risque de glissement du coût du travail n'est alors pas à exclure et, compte tenu de cette situation, un benchmark peut s'avérer utile. En revanche, les droits individuels et collectifs des télétravailleurs sont généralement maintenus mais ce maintien reste le plus souvent implicite.

Ces résultats montrent les bienfaits de l'encadrement collectif dès lors que le télétravail devient régulier car il permet d'identifier et de réduire les potentiels effets négatifs tout en favorisant les effets positifs. C'est ce que prônent aujourd'hui les organisations syndicales afin que le télétravail n'entraîne pas une dégradation des conditions de travail des salariés et s'articule avec l'organisation collective du travail. Ces résultats ont vocation à éclairer le débat dans le cadre de futures négociations.

La dynamique de la négociation post covid-19 laisse entrevoir deux voies de progression. Premièrement, dans les entreprises non couvertes par un accord, plusieurs facteurs plaident pour un développement possible du télétravail, de nouvelles attentes et de nouveaux besoins ayant vu le jour tant du côté des salariés que de celui des employeurs. On pourrait y ajouter l'hypothèse d'une meilleure prise en compte de préoccupations environnementales. Deuxièmement, dans les entreprises déjà couvertes par un accord, la volonté d'accroître le télétravail, de dépasser certains obstacles révélés par le confinement et le besoin de définir plus précisément le fonctionnement du télétravail lors de circonstances exceptionnelles peuvent également pousser les entreprises à renégocier leurs accords de télétravail.

Il est difficile de savoir jusqu'où ce mouvement de développement du télétravail peut aller. Certains travaux évoquent une possible externalisation du salariat ou une volonté de rupture avec l'employeur et une sortie du salariat de la part de certains télétravailleurs ayant un profil d'expert. Dans l'hypothèse d'un développement massif du télétravail, la question se pose de savoir si une telle initiative pourrait relever de certains employeurs. Dans cette perspective, les projets de certaines entreprises de passer une part de leurs salariés en télétravail exclusif devra être suivie avec attention.

Pour autant, cette dynamique de négociation ne doit pas cacher un possible retour en arrière dans certaines entreprises. Plusieurs entreprises pionnières en matière de télétravail ont ainsi décidé de l'abandonner (par exemple IBM, Google, etc.). Celle-ci démarrerait par une phase d'entrée dans le télétravail régie par des accords à durée déterminée et plutôt courte (phase actuelle). Elle serait suivie par une phase de renouvellement des accords où s'expriment pleinement les effets bénéfiques du télétravail l'emportent nettement. Puis viendrait une phase de recul marquée par la prédominance des effets négatifs jusqu'à l'abandon du télétravail.

### [Webinaire] : Dynamique de négociation des accords de télétravail dans les entreprises

Jeudi 2 juillet 2020  
de 09h à 10h



Cyril CHABANIER,  
président de la CFTC



Audrey RICHARD,  
DRH du groupe UP, présidente  
de l'ANDRH



Antoine REMOND, directeur adjoint du  
Centre Etudes & Prospective du Groupe  
Alpha



#### Centre Etudes & Prospective du Groupe ALPHA

20-24 rue Martin Bernard 75013 Paris - Tél. : 01 53 62 70 00

Directeur de la rédaction : Alain Petitjean, Directeur du Centre Etudes & Prospective

Rédacteurs : Claire Blondet, Nicolas Fleury, Antoine Rémond et Alice Rustique – Juin 2020

<sup>29</sup> Hallépée S., Mauroux A. (2019), *art. cit.*