

FIN DE LA CONCERTATION DES INTERLOCUTEURS SOCIAUX SUR LE TELETRAVAIL : DE NOMBREUX ENJEUX NON ENCADRES

Comme indiqué dans l'inFOéco n° 125 du 8 mars 2017, une concertation sur le télétravail a été menée par les interlocuteurs sociaux suite à l'article 57 de la Loi du 8 août 2016.

Il y a en effet une réelle nécessité de débattre des problématiques liées au télétravail régi essentiellement par deux lois de 2012 (dans le public et dans le privé) suite à l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005, signé par Force Ouvrière. Les évolutions récentes rendent ces textes insuffisants et parfois même obsolètes.

Plusieurs auditions et réunions de travail se sont déroulées entre février et juin 2017. Elles ont notamment permis d'aboutir à un rapport (joint en annexe) validé par les huit organisations syndicales et patronales représentatives au niveau national.

Ce texte apporte plusieurs précisions et énumère certaines bonnes pratiques identifiées sur le télétravail et

le travail à distance. Il identifie également quelques premiers nouveaux enjeux, partagés majoritairement par les signataires.

Pour Force Ouvrière, cette concertation et ce rapport devraient être suivis, le plus vite possible, par une négociation interprofessionnelle permettant d'aller plus loin en poursuivant ce premier travail, de façon à établir de nouveaux droits et de nouvelles pratiques afin de répondre à l'intégralité des nouveaux enjeux.

Après trois mois de concertation, les interlocuteurs sociaux sont tous aujourd'hui au même point d'information sur le sujet. Ouvrir dans la foulée une négociation permettrait d'être immédiatement dans les vrais sujets.

De surcroît, cela réaffirmerait notre capacité et notre volonté de négocier et éviterait de se retrouver devant des mesures décidées unilatéralement par le gouvernement comme ce fut par exemple le cas avec le droit à la déconnexion dans la loi du 8 août

2016 (et dont l'article 55 se retrouve sans effet car déconnecté des réalités).

Il serait en effet vraiment regrettable que seulement quelques mesurées soient prises en urgence cet été par le gouvernement alors qu'une négociation au niveau interprofessionnel pourrait permettre de répondre à l'intégralité des nouveaux enjeux liés au télétravail et préciser, notamment, ce droit à la déconnexion.

La revendication de Force Ouvrière est donc la poursuite de la concertation en une véritable négociation, à engager dès à présent, ce qui aujourd'hui ne rencontre pas un écho majoritairement favorable chez les interlocuteurs sociaux.

Pour Force Ouvrière ce document reste insuffisant, tant dans l'identification des problèmes et des difficultés qui se posent réellement aux salariés en télétravail (et que les auditions ont pourtant permis de mettre en avant) que dans l'affirmation de la nécessité de leur consacrer de nouveaux droits (70% des salariés qui pratiquent le télétravail le font de manière informelle sans modification de leur contrat de travail !).

C'est pourquoi, concomitamment, nous compléterons ce document par un guide pratique Force Ouvrière rappelant nos positions et revendications sur ces sujets et ayant vocation à accompagner l'ensemble de nos délégués face à d'éventuelles négociations sur le télétravail. Il vous sera adressé prochainement.

Achévé de rédiger le 9 juin 2017

CONCLUSIONS DE LA CONCERTATION SUR LE « DEVELOPPEMENT DU TELETRAVAIL ET DU TRAVAIL A DISTANCE »

RAPPORT CONJOINT DES PARTENAIRES SOCIAUX

Le présent rapport est le fruit de la réflexion conjointe conduite par les partenaires sociaux entre janvier et mai 2017, conformément à la saisine de l'article 57 de la loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.

Il traite essentiellement du télétravail à domicile et dans les tiers lieux.

Ces conclusions ont pour vocation de nourrir les réflexions futures tant du gouvernement, des partenaires sociaux au niveau national interprofessionnel, que des négociateurs de branche et d'entreprise sur le télétravail, le travail nomade ou mobile et le travail à distance.



23 mai 2017

Table des matières

RAPPORT CONJOINT DES PARTENAIRES SOCIAUX	1
PROPOS LIMINAIRES	3
DEFINITIONS	6
RAPPEL DU CADRE JURIDIQUE DE MISE EN ŒUVRE DU TELETRAVAIL	9
I. DES CONSTATS	12
1- Beaucoup d'intérêt des salariés pour le télétravail, mais une modalité d'organisation de l'activité encore peu répandue en France	12
2- Des accords essentiellement d'entreprise	13
3- Une concentration dans quelques secteurs d'activités	14
4- Une diversité de situations et de métiers	14
5- Une approche expérimentale dans les TPE - PME	15
6- Les principales raisons de mise en place	15
7- Plusieurs approches du télétravail	16
8- Les éléments clés de mise en place du télétravail	17
9- Exemples de bénéfices et de risques	19
II. DES PRATIQUES D'ENTREPRISES	20
1- Le double volontariat	21
2- Eligibilité	22
3- Réversibilité du télétravail	24
4- Lieux de télétravail	25
5- La prise en charge des coûts	26
6- Santé et sécurité	28
7- Organisation du travail	29
8- Formation et déroulement de carrière	32
III. DE NOUVEAUX ENJEUX	33
1- La clarification de règles juridiques applicables au télétravail	33
2- L'articulation entre télétravail régulier, occasionnel et informel	35
3- L'organisation du temps de travail	36
4- Le droit à la déconnexion	37
5- La protection des données personnelles	37
6- La mobilité, la multiplication des lieux de travail et l'essor prévisible des tiers - lieux	38
7- L'impact sur l'encadrement de proximité, et la nécessité de relations basées sur la confiance	39
Annexes	41
Annexe 1 : Sources documentaires	41
Annexe 2 : Liste des Accords	48
Annexe 3 : Rapports	51
Annexe 4 : Liste des auditions	52

Le télétravail a été créé il y a maintenant 12 ans par un accord national interprofessionnel¹, signé à l'unanimité par les organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national interprofessionnel et transcrit pour partie dans le Code du travail en 2012 (loi Warsmann n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives).

Dès 2005, les partenaires sociaux considéraient que le télétravail emportait différentes dimensions, qu'elles soient sociales (modernisation de l'organisation du travail permettant notamment d'allier souplesse et sécurité des salariés, mode d'organisation permettant aux travailleurs handicapés de renforcer leurs possibilités d'accès à l'emploi), sociétales (moyen de conciliation de la vie personnelle et professionnelle), territoriales (contribution au maintien ou au développement d'activités dans les territoires éloignés des grandes métropoles), économiques (plus grande productivité du télétravailleur, bien être et meilleur équilibre des temps de vie). La mise en place du télétravail est aussi devenue plus récemment un facteur de développement de l'usage de nouveaux outils numériques et collaboratifs.

Ils constataient également la diversité des formes que pouvait revêtir le télétravail : à domicile, nomade... et la variété des objectifs assignés à son recours.

Même si le télétravail formel se développe peu en France, il prend une nouvelle dimension aujourd'hui en raison de la conjonction de plusieurs réflexions portant sur l'impact des outils numériques sur le travail, le mode de réalisation et d'organisation du travail.

Avec le développement des outils numériques, le recours au télétravail fait l'objet d'une demande accrue des actifs, pour mieux articuler vie professionnelle et personnelle comme en témoigne l'essor croissant des pratiques de télétravail informel. Cela correspond également, pour certaines catégories de fonctions, à une évolution rapide des usages professionnels vers plus d'autonomisation, notamment vis-à-vis du lieu de travail. Les entreprises y voient un outil de motivation et d'attractivité, en particulier pour conserver certaines compétences clés. C'est également un mode d'organisation plébiscité par les salariés, là où cela a été mis en place. Le rapport de Bruno Mettling², par exemple, pointe bien l'évolution des pratiques du travail à distance avec le développement des outils numériques. Le professeur Jean-Emmanuel Ray de son côté, pointe l'écart croissant entre des règles définies pour une société basée sur l'industrie manufacturière et les nouveaux modes de travail des travailleurs du savoir.

¹ La définition et le recours au télétravail ont été organisés par un accord cadre européen du 16 juillet 2002 et transposés par l'ANI du 19 juillet 2005.

² Transformation numérique et vie au travail - septembre 2015

Comme le souligne le rapport du Conseil d'Orientation de l'Emploi³, le développement du télétravail résulte de trois principaux phénomènes :

- La maîtrise des technologies de l'information et de la communication aussi bien par les salariés que par les entreprises ;
- L'aspiration grandissante des actifs notamment des jeunes, à davantage de souplesse, d'autonomie au travail et à une meilleure articulation entre vie privée et vie professionnelle ;
- L'intérêt que peuvent y trouver les entreprises en termes d'amélioration de la qualité de vie au travail, d'un meilleur équilibre des temps de vie des salariés et par conséquent une meilleure productivité du travail.

C'est dans ce cadre que l'article 57 de la loi Travail⁴ a prévu **l'ouverture d'une concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance**, avec les organisations professionnelles d'employeurs et les organisations syndicales de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel.

Le contenu de cette concertation est fixé comme suit :

« Cette concertation s'appuie sur **un large état des lieux** faisant apparaître :
1° Le taux de télétravail par branche selon la famille professionnelle et le sexe ;
2° La liste des métiers, par branche professionnelle, potentiellement éligibles au télétravail.
Cette concertation porte également sur l'évaluation de la charge de travail des salariés en forfait en jours, sur la prise en compte des pratiques liées aux outils numériques permettant de mieux articuler la vie personnelle et la vie professionnelle, ainsi que sur l'opportunité et, le cas échéant, les modalités du fractionnement du repos quotidien ou hebdomadaire de ces salariés.

A l'issue de la concertation, un guide des bonnes pratiques est élaboré et sert de document de référence lors de la négociation d'une convention ou d'un accord d'entreprise ».

Cette concertation s'est déroulée de janvier à mai 2017, selon le calendrier des auditions et des réunions d'échanges présenté en annexe 4. Les parties prenantes syndicales et patronales à cette concertation ont pris le parti de partager leur diagnostic sur la mise en œuvre de l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 et d'identifier les pratiques actuelles. Ils ont inscrit leurs travaux dans leurs réflexions récentes résultant tant de l'accord national interprofessionnel « vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » du 19 juin 2013, que des premières réflexions paritaires portant sur les enjeux socio-économiques du numérique⁵.

³ Les nouvelles formes d'emploi – COE - 2014

⁴ Loi no 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

⁵ Dialogue économique - impacts socio-économiques du numérique - relevé de discussions des partenaires sociaux - mars 2016

Ils se sont appuyés sur l'analyse des accords existants, l'audition d'entreprises et d'experts⁶.

L'objectif de ce diagnostic partagé n'est pas d'être exhaustif mais de mettre en exergue les évolutions en cours, les points positifs, les pratiques des entreprises, les enjeux et les questions émergentes.

Plusieurs observations méritent d'être, dès à présent, mises en évidence.

Plus de 90 %⁷ des télétravailleurs sont satisfaits ou très satisfaits de leur expérience. Ce chiffre ne surprend plus personne. Il montre à quel point ce sujet obtient une très forte adhésion. En matière de qualité de vie au travail, le télétravail est le thème qui obtient le score le plus élevé dans tous les baromètres d'entreprises ou sondages nationaux sur le travail.

Et pourtant, il serait légitime de nous interroger sur un tel résultat compte-tenu de tous les bouleversements qu'induit dans son sillage cette nouvelle façon de travailler, que près de 20% de salariés actifs déclarent pratiquer, de façon plus ou moins formelle.

En fait, le déferlement de la vague numérique sur les outils et les méthodes de travail a rendu le télétravail encore plus aisé pour tous ceux dont l'activité n'a pas besoin d'un lieu précis pour être exercée.

Ce plébiscite quasi unanime du télétravail tant par ceux qui le pratiquent, que par les managers et les équipes dans lesquelles il est en usage, ne doit pas nous faire oublier la révolution silencieuse que cela engage. D'une certaine façon, le télétravail est un révélateur de l'impact du numérique sur le travail, ce que nous montrerons plus précisément dans ce rapport de concertation.

Nous avons identifié plusieurs points qui méritent une attention particulière et que nous reprendrons dans les parties suivantes pour mieux en éclairer les enjeux et les questions qu'ils soulèvent :

- La clarification de règles juridiques applicables au télétravail ;
- L'articulation entre télétravail régulier, occasionnel et informel ;
- L'organisation du temps de travail ;
- Le droit à la déconnexion ;
- La protection des données personnelles ;
- La mobilité, la multiplication des lieux de travail et l'essor prévisible des tiers- lieux ;
- L'impact sur l'encadrement de proximité et la nécessité d'un management par la confiance.

⁶ Liste en annexe 2 et 4

⁷ Source LBMG

DEFINITIONS

Dans la mesure où la littérature parle indistinctement de télétravail, de travail à distance, de travail nomade... il paraît nécessaire de clarifier certaines notions, en s'appuyant sur l'ANI du 19 juillet 2005, les travaux de l'ANACT⁸ ou encore du COE⁹.

1- LE TRAVAIL A DISTANCE

Le concept de travail à distance recouvre différentes situations : télétravail mais également la possibilité pour des salariés de réaliser leur travail en tout lieu, au regard des moyens techniques dont ils disposent.

2- LE TRAVAIL ITINERANT

Il concerne certains métiers dont les déplacements sont inhérents à la fonction prévue au contrat de travail. Le collaborateur itinérant ne dispose généralement pas de bureau dédié dans les locaux de la société. Souvent chargé de fonctions commerciales, la vocation du collaborateur itinérant est d'être au plus proche de ses clients. Ses conditions d'activité sont définies de façon spécifique (commerciaux en visite chez des clients, etc.).

3- LE TRAVAIL NOMADE OU MOBILE

Le concept de travail nomade ou mobile peut se définir comme une manière de travailler, la plupart du temps de façon occasionnelle, en s'affranchissant de toute contrainte de lieu et de temps. Le travailleur nomade ou mobile peut utiliser les outils numériques/mobiles pour travailler depuis n'importe quel lieu, tout en conservant un poste de travail physique au sein de l'entreprise. Selon le rapport Mettling, « *le nomadisme est une forme d'organisation du travail à distance pouvant se distinguer du télétravail en ce qu'il ne présente pas de régularité des « moments » et des « localisations de travail ».*

4- LE TELETRAVAILLEUR

Est ainsi désignée « toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail », tel que défini dans l'ANI 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 ». Le recours au télétravail suppose un contrat de travail salarié, le volontariat, tant des salariés que des employeurs

⁸ Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail

⁹ Conseil d'orientation pour l'emploi

(il n'y a pas de droit au télétravail) et une régularité : le travail est effectué de manière régulière. Le contrat de travail prévoit également les conditions de retour à une exécution du contrat sans télétravail (principe de réversibilité).

5- LE TELETRAVAIL, QUANT A LUI, PEUT SCHEMATIQUEMENT ETRE SPECIFIE EN FONCTION :

- Des formes qu'il recouvre : formel ou informel ;
- De sa fréquence : régulier (jours fixes ou flottants), occasionnel, exceptionnel ;
- Des lieux d'exercice : domicile, télécentre, bureau satellite.

5.1 Les formes du télétravail

• Le télétravail formel

Selon l'ANI du 19 juillet 2005, est considéré comme télétravail « toute forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant des technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, 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 et volontaire ».

• Une pratique : le télétravail informel (ou « gris »)

Il s'agit d'un usage qui n'est pas défini par la loi. Il concerne les situations de gré à gré, sans avenant, non encadré par un accord collectif ou une charte d'entreprise. Il représente, selon certains sondages, 2/3 des situations de télétravail de toutes formes.

5.2 La fréquence du télétravail

- **La fixité des jours** : le télétravail peut être défini sur des jours fixes ou variables (nombre de jours qu'il est possible de prendre notamment de manière hebdomadaire ou mensuelle).
- **Le recours occasionnel, notamment en cas de circonstances exceptionnelles** : dans certains cas exceptionnels ou dans des situations d'urgence comme en cas d'épidémies, de conditions climatiques exceptionnelles (intempéries, pics de pollution, inondations, grève des transports, demande de salariés, lié à un évènement personnel...par exemple), le recours au télétravail peut avoir lieu de manière ponctuelle, occasionnelle, afin de permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés. Les entreprises commencent à encadrer ce recours par accord collectif.

5.3 Les lieux d'exercice du télétravail

Le télétravail peut être exercé en différents lieux :

- **Télétravail au domicile** : avec des différences sur les rythmes d'alternance du travail dans les locaux de l'entreprise et au domicile du télétravailleur selon la

situation. Ainsi, d'un employeur à l'autre, les organisations diffèrent selon, notamment le nombre de jours travaillés à distance.

- **Télétravail en centres de proximité**, c'est-à-dire dans un centre proche du domicile du télétravailleur et partagé avec d'autres travailleurs, pouvant parfois relever d'employeurs différents : **le coworking** permet de travailler dans un espace partagé où il est possible d'échanger et de collaborer avec un réseau de travailleurs. Il est généralement effectué par des travailleurs indépendants.
- **Télétravail en bureau satellite**, ou en télécentres internes, qui relèvent d'un seul et même employeur. Le « *télémanager* » doit alors gérer à distance une équipe localisée sur des sites différents.

Si toutes ces formes se développent, il convient de noter que seules, les modalités de recours au télétravail sont encadrées et définies par l'ANI du 19 juillet 2005 et la loi Warsmann du 22 mars 2012.

RAPPEL DU CADRE JURIDIQUE DE MISE EN ŒUVRE DU TELETRAVAIL

La mise en place du télétravail nécessite une approche rigoureuse et technique en raison de l'application concomitante des règles générales applicables à tout salarié et des règles spécifiques résultant de l'application de l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2015 et des articles L.1222-9 à L.1222-11 du Code du travail (institué par la loi Warsmann du 22 mars 2012).

Issu d'un accord cadre européen du 16 juillet 2002, l'ANI du 19 juillet 2005 prévoit les modalités de recours au télétravail et un certain nombre de garanties :

Le télétravail¹⁰ est basé sur le double volontariat de la personne et de l'employeur, avec :

- Un avenant au contrat de travail, indiquant la nouvelle situation du salarié, les modalités de contrôle du temps de travail et l'aménagement d'une période d'adaptation ;
- La fourniture par écrit des informations relatives aux conditions d'exécution du travail ;
- La protection contre le licenciement en cas de refus du salarié d'accepter un poste en télétravail ;
- La possibilité de réversibilité du choix ;
- Un entretien annuel de suivi des conditions d'activité et de la charge de travail ;
- La fixation des plages horaires de travail pendant lequel le salarié est joignable, la mise en place éventuelle d'un système de surveillance afin de contrôler le temps de travail, dès lors, qu'il est justifié et proportionné à l'objectif recherché ;
- Le respect des règles applicables en matière de durée du travail, les modalités de décompte, respect du repos quotidien et hebdomadaire, durée maximale de travail ;
- La fixation d'objectifs ;
- La possibilité de postuler à tout emploi vacant dans les locaux de l'entreprise pour les salariés qui auraient été embauchés directement en télétravail, et une priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail ;
- La prise en charge par l'employeur du matériel et de son entretien, les restrictions apportées à l'usage des outils informatiques, les conditions de prises en charge de l'installation ;
- L'identification comme tel dans le registre du personnel. Il fait l'objet d'un suivi (y compris le cas échéant par l'inspection du travail).

La mise en place du télétravail donne lieu à consultation préalable du comité d'entreprise et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

¹⁰ A noter que la définition du télétravail, au sens de l'ANI permet d'inclure les salariés nomades, tout en soulignant que le « fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas conférer le statut de télétravailleur ».

Le télétravailleur bénéficie des droits et garanties prévus pour l'ensemble des salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise.

Il est possible d'inclure les salariés nomades.

Il n'est pas obligatoire de conclure un accord collectif pour mettre en place le télétravail. A défaut d'un tel accord, l'entreprise peut choisir d'appliquer directement les dispositions de l'accord national interprofessionnel (dans le cadre d'un avenant au contrat de travail du salarié).

Même par accord, il ne peut être dérogé aux dispositions suivantes, en application de l'ANI de 2005 :

- Définition du télétravail (art. 1^{er}) ;
- Principe du volontariat et formalisation par écrit (art. 2) ;
- Principe de réversibilité, priorité d'accès à un poste dans les locaux de l'entreprise (art. 3) ;
- Principe d'égalité de traitement entre télétravailleur et salarié travaillant dans les locaux de l'entreprise (art. 4) ;
- Protection de la vie privée du télétravailleur (art. 6) ;
- Mise à disposition par l'employeur des équipements nécessaires au télétravail (art. 7) ;
- Règles relatives à la santé et à la sécurité (art. 8) ;
- Organisation du télétravail dans des conditions analogues en termes de durée, productivité... comparables à ce qui existe au sein de l'entreprise (art. 9) ;
- Accès à la formation (art. 10) ;
- Exercice et bénéfice des droits collectifs dont ceux afférents à la représentation du personnel (art. 11).

La loi Warsmann II du 22 mars 2012 reprend la plupart des principes édictés par l'ANI (le volontariat, la réversibilité, l'exigence d'un contrat écrit, la prise en charge obligatoire par l'employeur des coûts découlant directement du télétravail, etc...).

Néanmoins, le texte de la loi ne reprend pas toutes les stipulations de l'ANI dans les mêmes termes ni même dans leur intégralité.

LES PRATIQUES OCCASIONNELLES DE TELETRAVAIL

Alors que l'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 n'envisageait le télétravail que de façon régulière, la loi Warsmann du 22 mars 2012 prévoit qu'« *en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut 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. Les conditions et les modalités d'application du présent article sont définies par décret en Conseil d'Etat »¹¹.

Outre les cas spécifiques énumérés par l'article L.1222-11 du Code du travail, les entreprises pratiquent de plus en plus le télétravail de manière occasionnelle. Si un certain nombre encadre ce recours par un avenant au contrat de travail du salarié, un certain nombre de pratiques relève de l'accord de gré à gré entre le collaborateur et son manager. Cela peut être le cas lors de difficultés de transport pour les salariés, d'intempéries, de pic de pollution, d'attentats...

Certaines entreprises sécurisent le télétravail occasionnel. Nombreux sont les outils mis en place par les entreprises pour se protéger, ainsi que les salariés en formalisant simplement le télétravail ponctuel, à travers des applications qui permettent d'avertir le supérieur hiérarchique (application spécifique chez Orange couplée aux alertes pollutions d'Airparif par exemple, ou bien simplement par mails).

¹¹ Article L1222-11 du Code du travail. A ce stade, le décret n'a jamais été pris.

I. DES CONSTATS

1- BEAUCOUP D'INTERET DES SALARIES POUR LE TELETRAVAIL, MAIS UNE MODALITE D'ORGANISATION DE L'ACTIVITE ENCORE PEU REPANDUE EN FRANCE

Les données disponibles reposent sur trois types de sources : des enquêtes statistiques publiques (mais peu récentes), une analyse des accords et des enquêtes menées auprès des bénéficiaires.

Selon les sources, le taux de télétravailleur varie de 2% à 6% pour le télétravail avec avenant mais est probablement de l'ordre de 16 à 20% pour le télétravail informel.

- La Dares estime à 7% le nombre de travailleurs à distance (1% de télétravailleurs à domicile et 6% de télétravailleurs à distance). De même, elle estime que 7% des entreprises (secteur marchand, y compris associatif) font du télétravail ;
- Le rapport « *Le télétravail dans les grandes entreprises* » publié en mai 2012 indique que la proportion des salariés français qui télétravaillent au moins 8 heures par mois serait de 12,4% ;
- Selon le Tour de France du Télétravail, en 2016, (sondage auprès des actifs) 16,7% des français travaillent à distance parmi lesquels :
 - 79,2% à leur domicile,
 - 7,9% dans des espaces de coworking, des télécentres, des bureaux partagés,
 - 2,5% en centre d'affaires.
- Le rapport Mettling avance le chiffre de 16,7% en 2012 (8% en 2006 et 4,6% en 1995) ;
- Enfin, l'enquête OBERGO 2015/2016 fait état de 2% de télétravailleurs recensés.

Les perceptions sur le télétravail sont globalement très positives.

Là où il est mis en œuvre, le télétravail est un sujet de satisfaction très forte tant pour les salariés que les entreprises.

- Selon l'étude Greenworking de 2012, 85% des entreprises interrogées considèrent que le télétravail a un impact positif sur leur compétitivité (entre 5% à 30%) ;
- Selon l'enquête OBERGO, 95% des répondants considèrent que le télétravail est source d'amélioration de leur qualité de vie personnelle. 61% ressentent une augmentation de leur temps de travail.

De plus en plus de salariés souhaitent aujourd'hui pouvoir bénéficier du télétravail en France. Pourtant, dans les faits, nous sommes encore loin d'un développement spectaculaire.

Selon une récente étude¹², 64% des salariés sont favorables au télétravail :

- 17% souhaitent télétravailler un nombre de jours fixes par semaine (2,5 jours par semaine en moyenne) ;
- Et 35% aspirent à télétravailler occasionnellement ;
- 12% souhaiteraient travailler tous les jours ouvrables ;
- Mais 36% des sondés souhaitent travailler au bureau, tous les jours ouvrables.

Considéré comme une source de motivation, le télétravail est également un facteur de bien-être pour les salariés, car il permet à ces derniers d'équilibrer vie privée et vie professionnelle. Le télétravail est également considéré comme une marque de confiance entre l'employeur et son collaborateur en ce sens qu'il donne au salarié une latitude dans l'organisation de son travail.

Toujours selon cette étude, les employeurs semblent plutôt réticents à mettre en place cette organisation du travail (16% seulement des salariés interrogés ont déclaré s'être vu proposer le recours au télétravail). Ils expriment la **Crainte de perdre le contrôle sur les activités de leurs salariés** et évoquent également des contraintes **juridiques et réglementaires** .

2- DES ACCORDS ESSENTIELLEMENT D'ENTREPRISE

Depuis l'ANI du 19 juillet 2005, on recense moins d'une centaine d'accords, même si l'on constate la conclusion de plusieurs accords au cours des derniers mois.

Il convient de noter que le télétravail peut être mis en place par accès direct, par avenant au contrat de travail et dans ce cas, ne fait pas l'objet de suivi statistique.

Le télétravail est essentiellement un sujet d'entreprise. Le site OBERGO répertorie 3 accords de branche et 80 accords d'entreprise depuis 2005, répartis comme suit :

- 66 accords d'entreprise dans le secteur privé ;
- 3 accords dans la fonction publique ;
- 11 accords ou chartes dans le secteur parapublic ;

Même si la notion du télétravail apparaît dans différents types d'accords (qualité de vie au travail, égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, conciliation vie privée/ vie professionnelle, accord global type « *nouveau contrat social, numérique* »), la très grande majorité des accords (ou chartes) est spécifique à cette question.

Peu d'accords traitent spécifiquement du nomadisme ou encore du télétravail occasionnel.

¹² Etude Randstad Awards, qui s'est déroulée entre octobre et décembre 2015, publiés le 21 juillet 2016- (L'Anact dans son guide méthodologique publié en octobre 2015 indique que 60 à 70% des salariés sont intéressés, 50% selon l'enquête travail de la CFDT).

La question du télétravail dépasse très largement le seul cadre français et plusieurs conventions collectives ou accords-cadres ont été signés au niveau européen sur le travail nomade, le travail mobile, le télétravail ou encore le travail à distance, signe des mutations que dessinent les transformations numériques sur le travail.

3- UNE CONCENTRATION DANS QUELQUES SECTEURS D'ACTIVITES

Le télétravail est très concentré dans quelques secteurs (informatique, ingénierie, conseil, télécoms, industries pharmaceutiques, industries métallurgiques assurances, banques...), où la proportion de cadres est forte, sur quelques fonctions cibles et dans les sièges sociaux.

Les secteurs des télécoms, du numérique ou encore des banques sont fortement représentés.

Selon OBERGO, le télétravail est plus utilisé dans les entreprises de l'informatique et des nouvelles technologies, avec un taux moyen de recours au télétravail de l'ordre de 12%, en raison du nombre élevé de postes potentiellement éligibles.

Il n'existe pas de sources consolidées permettant de connaître le taux de télétravailleurs par secteur d'activité, ou par fonctions.

Les seules approches sont empiriques et résultent des statistiques des entreprises elles-mêmes.

A titre de comparaison, le télétravail est plus développé dans les pays scandinaves et anglo-saxons et concerne deux à trois fois plus de salariés.

Néanmoins, un récent rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) montre que la France se situe dans la moyenne européenne.

4- UNE DIVERSITE DE SITUATIONS ET DE METIERS

Si, en moyenne, le taux de télétravailleurs varie de 2 à 6%, ces chiffres traduisent néanmoins une variété de situations selon les directions concernées et les conditions d'éligibilité dans les entreprises.

Ainsi, chez SANOFI, le taux de télétravail peut aller jusqu'à 50% dans certaines filiales et directions, le télétravail concernant en moyenne 25% des salariés.

Il est également relativement élevé dans certaines fonctions chez Orange, mais ne concerne que 8% des collaborateurs du groupe.

Si certaines entreprises ouvrent le télétravail à un champ large de fonctions, d'autres le réservent aux cadres supérieurs autonomes ou aux salariés en forfait jours. En tout état de cause, sont généralement éligibles au télétravail les salariés pouvant travailler de manière autonome (l'autonomie étant appréciée tant par la nature de leurs missions que de la capacité d'organisation du salarié lui-même) et ceux pour lesquels une présence physique n'est pas requise au sein de l'équipe de travail.

Outre l'activité elle-même, les exclusions peuvent concerner souvent les salariés disposant d'une faible ancienneté, les situations d'astreintes, les itinérants et salariés nomades (qui sont couverts par des dispositions particulières) mais résulter également de l'analyse de prérequis technologiques liés par exemple à l'absence de débit réseau suffisant.

L'activité à temps partiel est souvent prise en compte de manière spécifique dans les modalités de mise en œuvre du télétravail.

De nombreux accords prévoient, avant la mise en place du télétravail, que soit menée au préalable une analyse des activités de façon à identifier leur compatibilité avec le télétravail.

Par ailleurs le plus souvent réservé à une certaine catégorie de salariés ou de postes, il peut constituer une source de frustration pour ceux qui ne peuvent en bénéficier.

Pour autant, tous les postes ne sont pas de nature à être exercés à distance, il apparaît donc logique que certains métiers ou activités ou tâches ou emplois ne puissent être éligibles.

5- UNE APPROCHE EXPERIMENTALE DANS LES TPE - PME

Le télétravail reste plus développé dans des entreprises de grande taille. Les TPE - PME perçoivent le télétravail comme difficile ou incompatible avec leur organisation, malgré de récentes expérimentations conduites avec succès (CCI Normandie, ANACT). Ces dernières montrent l'importance d'un accompagnement dédié de ces entreprises.

Au-delà des réticences identifiées et communément partagées par les entreprises, telles que la culture du présentisme, la nature des fonctions ou de l'activité, la complexité perçue des règles de mise en œuvre, l'expérimentation conduite en Normandie par exemple, souligne également l'intérêt du télétravail comme facteur de sensibilisation des entreprises aux évolutions digitales et leur ont permis de prendre le virage du numérique.

6- LES PRINCIPALES RAISONS DE MISE EN PLACE

Les premiers éléments de bilan montrent un fort recours au télétravail dans quelques situations cibles :

- Meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle et amélioration des conditions de travail : la plupart des mises en place du télétravail sont d'abord motivées par l'amélioration de la qualité de vie au travail ;
- Attractivité accrue de l'entreprise favorisant le recrutement et la fidélisation des salariés (par exemple pour conserver des compétences clés quand le lieu d'habitation du salarié est lointain) ;

- Grandes agglomérations (problématiques de transports et de pics de pollution). Une étude de l'IMT Atlantique¹³ montre à cet égard que le télétravail est un sujet d'intérêt dès que le temps de transport est supérieur à 30 minutes ;
 - Circonstances exceptionnelles (pandémies grippales, catastrophes naturelles, intempéries, inondations par exemple) ;
 - Aménagement du territoire, redistribution géographique des emplois et donc possibilité d'une nouvelle attractivité pour certains territoires ;
 - Contexte de déménagements ou de regroupements de sites d'entreprises, ou encore choix d'éviter des déplacements lors de changements de rattachement entre deux filiales... ;
 - Mode d'organisation plus adapté dans certaines situations individuelles temporaires (femmes enceintes, mi-temps thérapeutique, seniors en fin de carrière, aidant familial, suspension du permis de conduire).

Le télétravail est utilisé massivement un à deux jours par semaine, rarement 3 jours et au-delà. Certains accords, dans le cas de fermeture de sites par exemple, prévoient des périodes de télétravail pouvant couvrir toute la semaine. Cette pratique reste néanmoins très marginale.

Les accords les plus récents organisent le télétravail de façon plus souple en prévoyant la possibilité de prendre un certain nombre de jours dans le mois de façon régulière mais non fixe.

Les accords limitent également le nombre de salariés concomitamment en télétravail, de façon à préserver la cohésion d'équipe et le lien social.

7- PLUSIEURS APPROCHES DU TELETRAVAIL

- **Une approche individuelle du télétravail**, définie comme une mesure d'aménagement du temps de travail. Tirant parti des technologies de l'information et de la communication, il s'agit de limiter la fatigue due aux trajets domicile/bureau, avec quasiment « un droit de tirage ». Le télétravail aide alors l'entreprise à **répondre à des besoins individuels**, traités au cas par cas. Les critères d'éligibilité sont alors liés à des situations individuelles particulières. Le contenu du travail, voire le poste, peut être modifié pour faciliter l'accès au télétravail.
- **Une approche organisationnelle du télétravail**, conçue comme un levier de transformation de l'organisation ou un mode d'accompagnement du changement lié au projet stratégique de l'entreprise (changement d'organisation, évolution des métiers, déménagement de sites...). Ce type de télétravail concerne plutôt des fonctions avec une autonomie importante dans le travail. L'organisation du travail reste encore majoritairement une transposition au domicile de l'organisation sur site. Néanmoins quelques entreprises tentent de repenser leur organisation : des plages obligatoires de contact, une durée de travail équivalente

¹³ Institut Mines télécom

mais pouvant s'inscrire dans une plus grande amplitude horaire pour rendre plus souple l'articulation des temps en télétravail.

- **Une approche non formalisée du télétravail** - ponctuel ou régulier-, reposant sur un accord de gré à gré avec le manager, ne faisant l'objet d'aucun avenant au contrat de travail, d'aucun document collectif de référence (accord collectif, charte...). C'est ce qu'on appelle communément « **le télétravail informel** ». Force est de constater l'absence de suivi de cette pratique (et donc la difficulté à percevoir ses aspects potentiellement positifs ou négatifs). Employeurs comme salariés peuvent alors potentiellement être exposés à des risques juridiques et/ou sociaux. Par ailleurs, la juxtaposition d'arrangements et pratiques informelles peuvent conduire à des difficultés d'ordre organisationnel et de perception d'iniquité au sein de la communauté de travail.
- Signalons également une quatrième approche, visant à promouvoir le télétravail comme vecteur d'attractivité des talents, de compétitivité et de rééquilibrage territorial. Le plan élaboré par le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) et les régions pilotes sur ce sujet, favorisent l'implantation de tiers lieux, permettant à des actifs de travailler à distance, tout en conservant leur implantation dans la région concernée. Selon une étude du CGET, les retombées financières indirectes d'un télétravailleur seraient estimées à 70 000 euros par an sur son territoire de télétravail.

8- LES ELEMENTS CLES DE MISE EN PLACE DU TELETRAVAIL

Sa mise en œuvre requiert d'être anticipée avec de multiples acteurs : la DRH, les directions informatiques, techniques, les managers, les institutions représentatives du personnel, les collaborateurs et les futurs télétravailleurs.

Le télétravail repose avant tout sur la confiance : confiance dans le salarié qui va travailler à distance, confiance dans le management qui l'organise, confiance dans l'entreprise. C'est la raison pour laquelle le double volontariat reste une condition sine qua non pour réussir.

8.1 La confiance

Cette confiance se construit à travers :

- Une phase d'expérimentation ;
- La préparation et la formation du management, des équipes et des télétravailleurs ;
- La formation à l'usage des outils numériques collaboratifs ;
- La réalisation d'«*autodiagnostic*» des activités «*télétravaillables*» et pour les collaborateurs, d'outils leur permettant d'appréhender leur propre autonomie au regard des outils de travail à distance ;
- Le respect du double volontariat et de la logique de réversibilité ; en pratique, il s'agit même d'un triple volontariat qui associe le collaborateur, le manager et l'employeur.

- La définition de critères d'éligibilité, lisibles et fondés sur une base objective telle que le métier, la nature de l'activité, les tâches permettant de garantir l'équité d'accès au télétravail ;
- Et enfin, un dialogue étroit avec les institutions représentatives du personnel.

8.2 Des freins

Il convient de ne pas méconnaître **les freins d'ordre culturel ou organisationnel**, voire juridiques :

- La culture du présentisme des managers et leur capacité à manager des équipes à distance : 92 % des employeurs considèrent que le 1^{er} frein au développement du télétravail est la réticence des managers intermédiaires¹⁴. Sur ce point, toutes les entreprises auditionnées s'accordent à souligner l'importance de la formation ;
- La crainte du côté des entreprises que les télétravailleurs ne respectent pas les temps de repos minimum ;
- La possibilité pour le salarié de réaliser son travail à distance, ce qui suppose autonomie des salariés concernés et maîtrise notamment des outils de travail à distance ;
- La performance des outils technologiques : puissance des réseaux internet disponibles, outils mis à disposition, PC, smartphone, softphone... ;
- La perception d'une absence de clarté des règles juridiques applicables par certaines entreprises, notamment les TPE – PME ;
- Les craintes liées à la sécurité des données.

Enfin, il convient de rappeler que le télétravail n'est pas adapté à toutes les activités, à toutes les cultures d'entreprise ni à toutes les fonctions.

En outre, au sein d'un même service, les modalités de télétravail peuvent avoir des impacts sur le lien social et l'organisation de l'activité, et ce bien plus que le nombre de télétravailleurs.

Les phases préalables d'expérimentation du télétravail, mettant l'accent sur l'efficacité collective et opérationnelle, permettent d'atténuer les impacts du télétravail sur l'organisation même de la communauté de travail.

S'agissant des impacts organisationnels, selon une étude de Stanford (2012), la productivité des télétravailleurs est accrue de 12% (22% selon l'étude de Greenworking précitée). De plus, l'étude LBMG montre que la majorité des collaborateurs note un impact sur la performance collective et l'échange d'information au sein de l'équipe.

¹⁴ Selon le rapport « Le télétravail dans les grandes entreprises » publié en mai 2012

9- EXEMPLES DE BENEFICES ET DE RISQUES

	Salariés	Entreprises
Bénéfices	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la qualité de vie au travail, économie du temps de trajet et limitation de la fatigue ; - Temps de travail plus efficace ; - Meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle ; - Autonomie et souplesse dans l'organisation du travail ; - Perception d'une meilleure qualité de travail réalisé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Augmentation de la productivité et de la performance individuelle (réduction de l'absentéisme, diminution des retards et de la fatigue liée au transport en commun) ; - Mise en place des nouveaux outils collaboratifs ; - Souplesse en cas d'évènements ponctuels et extérieurs à l'entreprise (pic de pollution, attentats, intempéries, épidémie,) ; - Attractivité et maintien des talents - notamment pour les TPE et les PME - par exemple en cas de déménagement.
Risques	<ul style="list-style-type: none"> - Eloignement de la communauté de travail et risque d'isolement ; - Suractivité ; - Confusion entre vie privée et vie professionnelle ; - Crainte d'être freiné dans son évolution de carrière ou sa formation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perception d'une inégalité de traitement par les salariés ne pouvant accéder au télétravail et donc difficulté pour le manager de proximité à gérer cette inégalité ; - Désorganisation, perte d'efficacité collective.

II. DES PRATIQUES D'ENTREPRISE

Les accords d'entreprise reprennent l'intégralité des items prévus par l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail.

- **Le champ d'application et périmètre du télétravail** : conditions d'éligibilité au télétravail, lieu d'exercice, limite au nombre de jours télétravaillés, modalités de recours au télétravail régulier, occasionnel ou exceptionnel, prise en compte de situations particulières de certains salariés (handicap, maternité, séniors, ou situations familiales particulières, etc.).
- **Les modalités de mise en œuvre** : rappel des principes de volontariat et des modalités de la réversibilité, procédure de mise en œuvre (modalités de demande, réponse, motifs de refus, recours, etc.), signature d'un avenant au contrat, choix des modalités du télétravail (hebdomadaire, mensuel, etc.), mise en place d'une période d'adaptation, formation, information et mesures d'accompagnement des salariés et managers, etc.
- **L'organisation matérielle du poste de travail** : conformité des installations, mise à disposition de l'équipement nécessaire, confidentialité, protection des données et gestion des incidents informatiques, prise en charge financière par l'employeur (frais d'installation, fonctionnement, liés à l'utilisation du logement pour des activités professionnelles, frais divers - repas...-, assurances, etc...).
- **Les conditions de travail** : temps et charge de travail (plages de disponibilité, astreinte, etc.), santé, sécurité et suivi médical (couverture sociale, accident du travail, arrêt de travail (présomption d'imputabilité, etc.), conditions d'accès au lieu de travail par l'employeur ou, le cas échéant par le CHSCT, etc.
- **Le maintien du lien social et le rôle du management** : entretiens réguliers ou au moins annuels, regroupements de salariés pour maintenir le lien avec la communauté de travail, etc.
- **Le statut et les droits du télétravail** : respect de la vie privée du salarié, dispositions sur l'égalité de traitement et le respect des droits et avantages individuels et collectifs, évolution professionnelle.
- **Le rôle des IRP et les modalités de suivi de l'accord** : mise en place d'un comité de suivi, établissement de bilans, continuité des relations sociales.
- **La durée de l'accord, révision, dépôt.**

Les développements ci-après montrent l'intérêt et la novation de dispositions négociées au plus près des réalités concrètes des entreprises. Ils sont présentés à titre d'exemples.

1- LE DOUBLE VOLONTARIAT

Ce principe du double volontariat en matière d'accès au télétravail est posé par l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 et rappelé par l'article L.1222-9 alinéa 3¹⁵ du Code du travail, qui précise que : « *Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail* ».

L'accès au télétravail n'est donc ni un droit, ni une obligation pour le salarié.

Le télétravail peut être mis en place dès l'embauche, ou ultérieurement par avenant au contrat de travail.

Le critère du volontariat est souvent formalisé dans les entreprises, par la mise en place d'un système d'autodiagnostic et/ou de candidature (formulaire papier, formulaire en ligne, ou mail). Le supérieur hiérarchique en fonction de certains critères d'éligibilité et de compatibilité au télétravail, décide d'accorder ou non la possibilité de télétravailler, au salarié.

En cas de réponse positive, une période d'adaptation au télétravail est souvent prévue, période durant laquelle les deux parties peuvent décider unilatéralement d'arrêter le télétravail.

Ce double verrou est considéré par les entreprises et les acteurs interrogés comme une vraie condition à la réussite du télétravail.

Même si l'on constate de nouveaux usages du télétravail (notamment recours en cas de fermeture de sites), selon l'enquête OBERGO, 85% des répondants sont volontaires et pour 8% des répondants, le télétravail a été imposé.

Il n'existe par ailleurs aucune donnée sur le nombre d'entreprises ayant mis fin au télétravail (mis à part le cas de l'entreprise YAHOO).

Accord sur le télétravail au sein des sociétés **Airbus SAS et Airbus Operations SAS** du 13 janvier 2017 : Mise en place d'un autodiagnostic permettant d'une part au salarié, de savoir s'il est éligible au télétravail, d'autre part à son supérieur hiérarchique, d'accepter ou non la demande du salarié, tout en exposant les raisons d'un éventuel refus.

Accord de Groupe **d'Aéroports de Paris** du 15 décembre 2016 : « *L'accès au télétravail relève de la seule initiative du salarié* ».

Accord de la **Société Générale** du 19 octobre 2016 : « *Le télétravail est soumis au double volontariat du salarié et de l'entreprise* ».

Accord **Peugeot** du 24 octobre 2013 et accord **Astrium SAS** du 6 juin 2013 : mise à disposition d'un logiciel d'auto-évaluation de la demande de télétravail et d'un livret de questions-réponses sur le télétravail.

¹⁵ Introduit par la loi Warsmann du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives

2- ELIGIBILITE

Les accords excluent du champ du télétravail les missions qui ne sont pas réalisables à distance. Certains excluent les salariés itinérants ou encore les salariés nomades.

Afin de déterminer si des catégories d'emploi, des fonctions, des métiers, des tâches ou des activités peuvent faire l'objet d'un télétravail, une phase expérimentale sur un échantillon de salariés peut être mise en place. A la fin de cette période, il peut être dressé une liste de fonctions ou d'activités éligibles ou non-éligibles au télétravail.

Accord du Groupe **Aéroports de Paris**¹⁶ relatif au télétravail du 15 décembre 2016 : « *La possibilité de télétravailler est ouverte à tous les salariés dont les postes et les activités sont compatibles avec cette modalité d'organisation du travail* ». Cet accord prévoit un ensemble de critères que le salarié doit satisfaire afin d'être éligible au télétravail.

Accord de la **Société Générale** du 19 octobre 2016 : analyse de la compatibilité du poste au télétravail au regard de plusieurs critères, notamment les contraintes techniques, les impératifs de sécurité des données, de la nécessité de présence dans les locaux, de l'organisation du service, de la faisabilité d'une réalisation des tâches à distance.

Accord de **Thalès** du 24 avril 2015 : les salariés en contrat à temps partiel n'ont accès au télétravail que s'ils sont actifs à 80%.

Accord **Siemens** du 17 décembre 2013 qui prévoit que le télétravail n'est pas une alternative au temps partiel.

Accord France **Telecom-Orange** du 17 mai 2013 : possibilité de mettre en place des expérimentations de télétravail pour certains métiers dont il est difficile de mesurer la compatibilité avec le télétravail.

Les critères d'éligibilité au télétravail ne sont pas toujours objectivables.

Outre la compatibilité de l'activité de l'entreprise, et du salarié et le respect des critères objectifs d'éligibilité au télétravail (identification de fonctions, de métiers ou d'emplois), un grand nombre d'accords identifie d'autres critères tels que l'autonomie ou encore la responsabilité professionnelle.

Certains accords peuvent faciliter le maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap.

Outre les accords spécifiques facilitant l'accès ou le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, le télétravail peut être un levier d'appui pour leur accès au travail ou leur maintien dans l'emploi (notamment en cas d'aggravation ou de survenance d'un handicap). C'est ainsi que l'association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH) a voulu approfondir la

réflexion sur le télétravail comme nouvelle modalité venant s'ajouter aux solutions existantes pour faciliter l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Certains accords améliorent et facilitent l'accès au télétravail des personnes en situation de handicap.

Accord **Nestlé France** du 17 janvier 2014 : les personnes en situation de handicap (tout comme les salariés dont le temps de trajet quotidien domicile-lieu de travail aller-retour est supérieur à 3h, les salariés de 55 ans et plus) et les salariés dont la demande est justifiée pour des raisons de santé (sur avis du médecin du travail) sont prioritaires parmi les demandes de télétravail.

Accord **Astrium SAS** du 6 juin 2013 : recours au télétravail pour les personnes en situation de handicap « *chaque fois que cela sera susceptible de leur maintenir le lien avec l'entreprise et/ou d'améliorer leurs conditions de travail* ».

Accord **Mediapost** de 2013 : utilisation étendue du télétravail, en fonction des préconisations de la médecine du travail pour les salariés en situation de handicap ou ayant à charge une personne handicapée (modalités de télétravail spécifiques avec des jours supplémentaires).

Le télétravail peut être proposé, comme une solution transitoire pour maintenir dans l'emploi des salariés dont l'état de santé nécessite des adaptations particulières du poste de travail.

C'est notamment le cas des femmes enceintes, où hormis la période de congé maternité, le télétravail peut être considéré comme une alternative. Le télétravail peut notamment être proposé lorsque le temps de transport est relativement long et inconfortable pour la femme enceinte.

Certains accords d'entreprises même s'ils sont peu nombreux facilitent et priorisent l'accès au télétravail aux femmes enceintes.

Accord de la branche des **bureaux d'étude technique relatif à l'égalité professionnelle** entre les femmes et les hommes du 27 octobre 2014 : possibilité de bénéficier du télétravail pour les salariées enceintes à compter du 3^{ème} mois de grossesse.

Accord **Astrium SAS** du 6 juin 2013 : accès au télétravail aux femmes enceintes à partir du 3^{ème} mois de grossesse.

Certaines entreprises promeuvent une gestion dynamique du télétravail, ouverte potentiellement à tous, articulant télétravail régulier et occasionnel, notamment pour gérer les aléas tels que les pics de pollution. Signalons à cet égard, l'application d'Orange, qui permet aux salariés de notifier leur recours au télétravail, dès lors qu'AIRPARIF signale un pic de pollution en Ile - de - France.

3- REVERSIBILITE DU TELETRAVAIL ET PRIORITE POUR REPENDRE UN POSTE DANS LES LOCAUX DE L'ENTREPRISE

L'accord national interprofessionnel (article 3) du 19 juillet 2005 prévoit que « 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. »

L'article L.1222.10 3° du Code du travail énonce que : « Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :

3° De lui donner priorité pour occuper un poste ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ».

En pratique, tous les accords prévoient une clause relative à la réversibilité. De même, une période d'adaptation est prévue dans l'avenant contractuel (permet d'anticiper les difficultés liées au télétravail ou bien d'y mettre fin assez rapidement). Enfin, la durée de l'avenant est très souvent limitée dans le temps (un an, voire moins) avec une clause de réexamen.

En outre, il convient de rappeler que le télétravail est massivement utilisé 1 à 2 jours par semaine, rarement 3 jours et plus, ce qui limite la portée de la clause susvisée.

Accord sur le télétravail au sein des **sociétés Airbus SAS et Airbus Operations SAS** du 13 janvier 2017 : « Dans l'éventualité où le salarié et/ou son responsable hiérarchique ne souhaiteraient pas reconduire le télétravail au-delà de la date de fin de l'avenant et moyennant un délai de prévenance de deux mois, un avenant actant la fin de la situation de télétravail sera édité ».

Accord sur le télétravail de la **Société Générale** du 19 octobre 2016 : « En dehors de la période d'adaptation, le collaborateur ou le manager peut décider de mettre fin au télétravail à tout moment par écrit moyennant le respect d'un délai de prévenance d'un mois, sauf accord des parties pour un délai différent pour prendre en considération d'éventuelles contraintes d'organisation du collaborateur. Ce délai ne peut être supérieur à 2 mois. ». La décision de mettre fin au télétravail doit être motivée.

Accord relatif à la mise en place du télétravail au sein de **Page jaunes SA** du 5 mai 2015 : « l'organisation de l'activité en télétravail étant fondée sur le principe d'acceptation mutuelle, les parties au présent accord conviennent qu'il pourra y être mis fin à tout moment tant à l'initiative de l'employeur que du salarié sous condition du respect d'un délai de prévenance de deux mois ».

4- LIEUX DE TELETRAVAIL

La définition légale du télétravail précise que le télétravail est un travail « *effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci* »¹⁷.

L'entreprise ainsi que les télétravailleurs jouissent d'une certaine liberté dans le choix du lieu du télétravail. Cependant, la très grande majorité du lieu où s'exerce le télétravail est le domicile (79,2% des cas de télétravail).

Le domicile du télétravailleur doit respecter certaines conditions essentielles :

- **Les règles de conformité électrique** : les accords d'entreprises et/ou chartes appréhendent la question de la conformité électrique de différentes manières. Dans certains cas, le diagnostic électrique est obligatoire, l'entreprise prend donc en charge ce diagnostic à hauteur d'un montant plafonné. D'autres accords conditionnent la mise en place du télétravail à la fourniture par le salarié, d'une attestation sur l'honneur quant à la conformité des installations électriques.
- **L'assurance multirisques habitation** : le télétravailleur doit prévenir son assureur de l'utilisation de son domicile comme lieu de travail et doit fournir un justificatif à son employeur. L'employeur assure tous les risques qui ne sont pas couverts par l'assurance habitation du salarié.

A noter : de nouveaux lieux de télétravail émergent (télé centres, espaces de coworking par exemple). Environ 5 à 7% des co-workers sont des télétravailleurs (source LBMG). Ces tiers lieux permettent de résoudre certains freins au télétravail tel qu'un logement inadapté ou un débit internet trop faible et constituer ainsi un facteur de meilleure équité pour son accès.

Quelques questions commencent à émerger sur la possibilité d'être en télétravail dans une résidence secondaire ou par exemple, lorsque le domicile est à l'étranger avec, à la clé des incertitudes sur l'incidence en matière d'indemnisation de frais, de sécurité, d'accident du travail et de contrôle des règles applicables.

Accord sur le télétravail au sein des sociétés **Airbus SAS et Airbus Operations SAS** du 13 janvier 2017 : la mise en place du télétravail est soumise à la fourniture par le salarié d'une attestation sur l'honneur quant à la conformité des installations électriques, d'un document justifiant d'une connexion Internet haut débit et d'une attestation d'assurance habitation.

Accord sur le télétravail de la **Société Générale** du 19 octobre 2016 : « *le collaborateur en situation de télétravail doit prévoir en son domicile un espace de travail où sera installé le matériel professionnel mis à disposition par l'entreprise* ».

¹⁷ Article 1222-9 du Code du travail

Accord **Altran Technologies** du 19 mai 2014 : remboursement par l'employeur du diagnostic électrique dans la limite de 300€, sur la base d'une facture acquittée. Le salarié doit présenter au préalable au moins 3 devis à son responsable hiérarchique.

Accord relatif au télétravail à **La poste** du 25 juin 2013 : « *Le-la postier-ière qui souhaite accéder au télétravail à domicile devra faire contrôler et obtenir la conformité aux normes de sécurité des installations électriques uniquement sur l'espace dédié au télétravail. Il présentera à cet effet un devis qui devra être validé par son manager et sera remboursé sur présentation de la facture acquittée à hauteur de 120€ TTC maximum* ».

5- LA PRISE EN CHARGE DES COÛTS

Les installations et les équipements nécessaires au télétravail sont fournis par l'employeur. 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 doivent être pris en charge par l'employeur¹⁸.

L'accord national interprofessionnel précité est d'ailleurs plus exhaustif sur le sujet, indiquant que : « *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. L'employeur fournit au télétravailleur un service approprié d'appui technique.*

L'employeur assume la responsabilité, conformément aux dispositions en vigueur, des coûts liés à la perte ou à la détérioration des équipements et des données utilisées par le télétravailleur.

En cas de panne ou de mauvais fonctionnement des équipements de travail, le télétravailleur doit en aviser immédiatement l'entreprise suivant les modalités fixées par celle-ci. Le télétravailleur prend soin des équipements qui lui sont confiés. »

5.1 Appréciation par l'URSSAF de la nature de ces coûts¹⁹

Pour l'URSSAF, lorsque le télétravailleur engage des frais (électricité, part de loyer, ...), leur remboursement par l'employeur n'est pas soumis à cotisation, à condition qu'ils soient justifiés.

¹⁸ Article L.1222-10 1° du Code du travail

¹⁹ Arrêté du 20 décembre 2002 et circulaire du 7 janvier 2003

Lorsque le télétravailleur engage des frais considérés comme inhérents à l'emploi, l'employeur peut déduire de l'assiette des cotisations les remboursements de ces frais dès lors qu'ils sont justifiés.

Trois catégories de frais sont visées :

- Les frais fixes et variables liés à la mise à disposition d'un local privé pour un usage professionnel ;
- Les frais liés à l'adaptation d'un local spécifique ;
- Les frais de matériels informatiques, de connexion et de fournitures diverses.

La question de la prise en charge des coûts liés au télétravail est un point d'attention pour les entreprises. L'évaluation au réel n'est plus en cohérence avec la réalité de la vie des entreprises. La réforme de l'évaluation de ces frais professionnels sur une base forfaitaire légale ou conventionnelle constituerait une évolution de nature à sécuriser les entreprises et à simplifier la gestion de ces dispositions.

5.2 Indemnisation de l'occupation du logement

Cette question est un des éléments de la négociation d'entreprise, et certains accords privilégient le principe d'une indemnisation pour acheter du matériel (siège ergonomique par exemple), compenser le coût d'une connexion internet, financer le certificat de conformité électrique Le principe d'une indemnisation est prévu dans beaucoup d'accords mais la nature et les modalités de cette indemnisation sont diverses. Cette diversité s'explique notamment par différentes raisons, selon le taux d'équipement des ménages, ou encore la fourniture des outils de travail à distance par l'entreprise.

Il convient de noter toutefois, le très faible nombre d'accords prévoyant une indemnité d'occupation du domicile²⁰. Certains accords, enfin, ne prévoient aucune indemnisation, considérant le caractère libre et volontaire du télétravail.

L'Accord **Peugeot** du 24 octobre 2013 prévoit la participation au financement du mobilier, en prenant en charge 50% du coût d'achat dans la limite d'un montant maximum de 150€ TTC, remboursé en une fois au cours du premier mois de travail.

L'Accord relatif au télétravail à **La Poste** du 25 juin 2013 prévoit la mise à disposition d'un siège ergonomique ou la participation « *aux frais d'acquisition d'un siège à raison de 50% du coût total d'achat TTC dans la limite d'un plafond de remboursement de 150€* ».

L'accord relatif au télétravail dans le groupe **Sanofi** du 8 juin 2012 prévoit un remboursement sur présentation des factures à hauteur d'un montant plafonné à 150€ TTC, un forfait mensuel de 20€ bruts en compensation des frais liés à la connexion Internet, le remboursement du surcoût de la prime d'assurance et le coût du certificat attestant la conformité des installations électriques.

²⁰ La jurisprudence de la Cour de la cassation a d'ailleurs évolué sur ce point. Alors qu'elle considérait que l'employeur devait indemniser le salarié de l'occupation professionnelle de son logement (proportionnellement au taux d'occupation du logement en termes de temps et d'espace, mais aussi, au titre des frais engendrés par l'occupation à titre professionnelle du domicile- Cass. soc., 7 avril 2010, n°08-44865), la Cour de Cassation, en 2012, a opéré un revirement de jurisprudence, considérant que l'indemnisation pour occupation du logement n'était pas due par l'employeur si celui-ci mettait à la disposition du salarié un local professionnel (Cass soc, 12 décembre 2012 n° 11-20502). Cette position a été confirmée par l'arrêt n°12-19793 du 4 décembre 2013.

L'accord de groupe **Atos Origin** du 16 avril 2010 prévoit « le montant forfaitaire versé par l'entreprise selon les modalités de télétravail convenues dans l'avenant au contrat de travail : - 10 € par mois (hors mois d'août) à partir de 1 jour de télétravail par semaine (moyenne de 1 jour si la période de référence est de deux semaines consécutives) - 20 € par mois (hors mois d'août) à partir de 2 jours de télétravail par semaine (moyenne de 2 jours si la période de référence est de deux semaines consécutives) ».

L'accord sur le télétravail au sein des sociétés **Airbus SAS** et Airbus opérations SAS du 1^{er} décembre 2016 prévoit ainsi que cette démarche étant facultative et à l'initiative du salarié, il n'y a aucune indemnisation.

5.3 Frais de matériels informatiques, de connexion et de fournitures diverses

Le télétravail peut nécessiter un certain nombre d'outils de partage et de communication, tel que calendrier ou agenda partagé (Google calendar, Outlook...), accès aux outils de communication internes (Yammer de Microsoft, Skype entreprise, Zoom, Cisco Jabber...), ou encore outils de partage de documents (Google Drive, Dropbox, Transfert Pro...).

Cependant, la connexion à l'Internet haut débit reste une condition nécessaire à la mise en place du télétravail. Certains accords d'entreprises prévoient la fourniture par le salarié d'une attestation justifiant une connexion à Internet haut débit.

La question des équipements des télétravailleurs est traitée de façon pragmatique par les entreprises, qui équiperont le plus souvent ces derniers des outils nécessaires à leur activité.

Accord sur le télétravail au sein des sociétés **Airbus SAS et Airbus Operations SAS** du 13 janvier 2017 : la mise en place du télétravail est soumise à la fourniture par le salarié d'un document justifiant d'une connexion Internet haut débit.

Accord sur le télétravail de la **Société Générale** du 19 octobre 2016 : « le collaborateur en télétravail doit disposer d'une ligne internet haut débit sur son lieu d'exercice du télétravail, condition indispensable à la réalisation du télétravail. »

6- SANTE ET SECURITE

Selon l'article 8 de l'ANI précité, « 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. A ce titre, il 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.

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. »

Dans les faits, il reste délicat de s'immiscer dans le lieu et la vie privée du salarié. C'est la raison pour laquelle les entreprises soulignent l'indispensable confiance sur laquelle repose la mise en place du télétravail.

S'agissant des accidents du travail, l'article L.411-1 du Code de la sécurité sociale précise qu'est « *considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise* ». De ce fait, le télétravail n'étant qu'un déplacement du lieu de travail, au domicile du salarié ou dans un tiers - lieu, la présomption d'imputabilité relative aux accidents de travail s'applique en cas de télétravail formalisé. C'est d'ailleurs ce que prévoient la très grande majorité des accords.

Par ailleurs, un accident est considéré comme un accident de trajet s'il survient à un salarié pendant le trajet effectué entre sa résidence et son lieu de travail, et ce, conformément à la définition classique de l'accident de trajet au sens de la réglementation ATMP de la Sécurité sociale.

Lorsque le télétravail s'effectue dans un tiers lieu défini dans l'avenant, le trajet entre le domicile du salarié et ce tiers lieu est considéré comme un accident de trajet, sous réserve de l'instruction de la CPAM.

Accord sur le télétravail de la **Société Générale** du 19 octobre 2016 : « *les dispositions légales et conventionnelles relatives à la santé et à la sécurité au travail sont applicables. Afin que l'entreprise puisse procéder dans les 48 heures à la déclaration auprès de la Sécurité sociale qui en décidera de la prise en charge, le télétravailleur doit informer son responsable hiérarchique de tout accident survenu au domicile à l'occasion de son activité professionnelle* ».

Accord collectif du **Groupe ADP** relatif au télétravail du 15 décembre 2016 : « *Le salarié victime d'un accident du travail en situation de télétravail doit informer l'entreprise par tous moyens. Le traitement de la déclaration d'accident du travail se fait de la même façon que pour un accident survenu dans les locaux de l'entreprise.* »

7- ORGANISATION DU TRAVAIL

Si la mise en place du télétravail tient à de multiples motivations, il convient de rappeler que le salarié en télétravail est un salarié qui travaille. De ce fait, si le télétravail permet au salarié d'avoir une certaine souplesse dans l'organisation de son temps, ce dernier doit pouvoir :

- Répondre aux nécessités de service. Dès lors où la présence physique du télétravailleur dans les locaux de l'entreprise est indispensable, celui-ci doit s'adapter aux nécessités de la communauté de travail ;

- Etre joignable sur des plages horaires²¹ fixées en concertation ; sauf dispositions particulières, les plages horaires de disponibilité sont fixées dans l'avenant.
- Veiller à ne pas organiser sa vie privée autour des périodes de télétravail. C'est la raison pour laquelle certains accords prévoient l'impossibilité de télétravailler certains jours (lundi, mercredi, vendredi par exemple).

L'employeur doit enfin prendre les mesures nécessaires pour prévenir l'isolement du télétravailleur par rapport à la communauté de travail. C'est ainsi que certains accords prévoient un nombre de jours minimum travaillés dans les locaux de l'entreprise afin de maintenir les liens entre la communauté de travail ainsi qu'avec les managers. D'autres organisent des plages de contacts avec le manager ou des entretiens réguliers.

S'agissant du risque d'isolement :

- 2% des télétravailleurs l'évoquent, ce qui peut les conduire à mettre fin au télétravail ;
- 18% des télétravailleurs l'éprouvent parfois, sans que cela ne remette en cause leur bien-être (source OBERGO).

Accord sur le télétravail au sein des **sociétés Airbus SAS et Airbus Operations SAS** du 13 janvier 2017 : « le télétravail est limité à deux journées par semaine au maximum et s'effectuera uniquement par journée entière ».

Accord **Siemens** du 17/12/2013 : possibilité de recours flexible au télétravail dans une journée, il est possible de « commencer ou finir la journée à domicile, sans que cela dépasse 2 jours par semaine ».

Accord BNP Paribas du 29 juin 2016 : « Il est rappelé que la journée de travail au domicile est considérée comme une journée de travail en entreprise. Le rythme du télétravail au domicile est au minimum de un jour et au maximum de deux jours par semaine pour un salarié travaillant à temps plein. Un salarié travaillant à temps partiel à 80 % (nécessairement sous forme d'une journée libérée) ou 90 % (nécessairement sous forme d'une demi-journée libérée) ou en forfait jours réduit à 80 % ou à 90%, peut bénéficier du télétravail au domicile dès lors qu'en cumulant les deux dispositifs, il n'est pas absent de l'entreprise plus de deux jours par semaine. Ces limites sont destinées à préserver le lien du télétravailleur avec l'entreprise et avec sa communauté de travail. »

Il est à noter l'évolution récente des pratiques vers plus de souplesse. Si les premiers accords privilégiaient un nombre de jours fixes par semaine, les accords les plus récents prévoient « un nombre de jours limités de télétravail flottants » (par exemple 6 jours de télétravail dans le mois) qui confèrent une flexibilité aux salariés et aux managers tout en garantissant une présence suffisante auprès de la communauté de travail.

Accord **Axa France** du 19/02/2013 : volumes de jours de télétravail mensuel pour les cadres : « 4 jours dans le mois sauf le mercredi ».

²¹ Article L.1222-10- 5° du Code du travail

La charge de travail

La loi prévoit que l'employeur outre ses obligations de droit commun est tenu « d'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail »²².

Le télétravail peut conduire à un certain nombre de dérives que les accords s'emploient à encadrer : charges excessives de travail, risques de chevauchement entre vie professionnelle et personnelle, difficulté à couper en fin de journée.

Tant les dispositions interprofessionnelles que légales précisent sur ce sujet les éléments suivants :

- L'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 prévoit à l'article 9 que la charge de travail, les normes de production et des critères de résultats exigés doivent être équivalents par rapport à une situation comparable dans les locaux de l'employeur.
- S'agissant des dispositions relatives au forfait jours, s'appliquant aux télétravailleurs en disposant, la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels stipule en son article 8 modifiant l'article L.3121-60 du Code du travail (dispositions sur les forfaits jours) que « l'employeur s'assure régulièrement que la charge de travail du salarié est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail » et qu'il « organise une fois par an un entretien avec le salarié pour évoquer sa charge de travail, qui doit être raisonnable, l'organisation de son travail, l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle ainsi que sa rémunération ».

En pratique, les accords étudiés partent du constat que le travail réalisé en télétravail ne diffère pas de celui réalisé sur le lieu de travail, la charge de travail ainsi que les critères de résultat exigés sont les mêmes ; la mise en place du télétravail ne devant pas conduire à affecter la charge de travail du salarié.

Les auditions conduites ne permettent pas d'arriver à une conclusion évidente quant à l'impact du télétravail sur la charge de travail.

Accord de branche de **la vente à distance sur le télétravail** du 6 juillet 2015 : le contrat de travail du salarié en télétravail doit prévoir les plages horaires pendant lesquelles le salarié est joignable et celles durant lesquelles il peut exercer son droit à déconnexion.

Accord **France Télécom-Orange du 17 mai 2013** : « S'agissant des modalités d'exécution de l'activité, les obligations du télétravailleur (le régime de travail, le respect des horaires sauf pour les salariés en forfait jours, l'exécution des tâches qui lui sont confiées, les indicateurs de suivi d'activité, la charge de travail, l'évaluation des résultats ...) sont strictement les mêmes que pour les autres salariés. La charge de travail et les délais d'exécution sont évalués selon les mêmes méthodes que celles utilisées pour les autres salariés. La mise en œuvre du télétravail prendra en compte les nécessités de l'organisation du service notamment l'adéquation aux besoins des clients. L'activité

²² Article L.1222-10 - 4° du Code du travail

demandée au télétravailleur est équivalente à celle des salariés en situation comparable travaillant dans les locaux habituels de l'entreprise. A ce titre, il doit être joignable et en mesure de répondre aux sollicitations dans les mêmes conditions.

Les objectifs du télétravailleur sont fixés lors de l'entretien individuel et selon les modalités de l'activité concernée. Le responsable hiérarchique vérifie l'atteinte des objectifs qui lui sont fixés et s'assure que le fonctionnement et la qualité du service sont au niveau attendu. »

8- FORMATION ET DEROULEMENT DE CARRIERE

La situation des télétravailleurs n'est pas spécifique au regard de l'accès à la formation et au déroulement de carrière. Ils jouissent des mêmes droits que les salariés travaillant dans les locaux de l'entreprise.

Par contre, lors de la mise en place du télétravail, les accords prévoient souvent une formation appropriée, ciblée sur les équipements techniques et l'organisation du travail. Cette formation, qui porte notamment sur la manière d'organiser le travail à distance et de le gérer, ou encore sur le management des collaborateurs à distance, s'adresse au télétravailleur mais également aux managers et à l'équipe de travail.

Une bonne information de toute la communauté de travail permet de mieux organiser le télétravail et d'anticiper les dysfonctionnements de cette organisation particulière de travail.

Certaines entreprises préconisent la formation au télétravail pour tous, c'est-à-dire aux futurs télétravailleurs, aux managers et à toute la communauté de travail et mettent en place des vidéos²³, des MOOCs²⁴, des guides pratiques, des questions - réponses afin de diffuser une information sur le télétravail verticale et horizontale.

Accord **Norauto** du 18 décembre 2015 : « Lors du passage au télétravail, le salarié bénéficie d'une formation sur les équipements techniques mis à sa disposition et sur les caractéristiques techniques de cette forme d'organisation du télétravail ».

Accord **Peugeot** du 24 octobre 2013 : mise à disposition d'un logiciel d'auto-évaluation de la demande de télétravail et d'un livret de questions-réponses sur le télétravail.

Accord **EDF SA** du 22 février 2016 : « Des actions d'accompagnement sont organisées spécifiquement à l'attention des managers(...). Par ailleurs, les télétravailleurs bénéficient d'actions d'accompagnement leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice du télétravail. Elles seront complétées par la mise à disposition d'un guide numérique du télétravail. Enfin, des temps collectifs sont également conseillés pour permettre d'associer dans les équipes concernées, les télétravailleurs, les membres de l'équipe non télétravailleurs et le management ».

²³ Liens : <https://www.youtube.com/watch?v=hb1dJy1kaW4> ; Vidéos site de l'ANACT-ARACT

²⁴ Massive open online course

III. DE NOUVEAUX ENJEUX

Les retours d'expériences, aujourd'hui à notre disposition, permettent d'ores et déjà de faire des recommandations pour clarifier des points juridiques et ouvrir une réflexion sur des sujets qui apparaissent comme importants.

1- LA CLARIFICATION DE REGLES JURIDIQUES APPLICABLES AU TELETRAVAIL

Santé et Sécurité

L'intégralité des règles du Code du travail s'appliquent au télétravailleur, en sus des dispositions de l'ANI du 19 juillet 2005 et de la loi Warsmann du 22 mars 2012.

Néanmoins, il apparaît difficile, en pratique d'appliquer au domicile la partie règlementaire du Code du travail relative aux dispositions applicables pour le lieu de travail afin de garantir la santé et la sécurité du travailleur²⁵. L'employeur ne pourra, sans l'accord du salarié, pénétrer au domicile de celui-ci, ce qui rend, de fait, cette obligation difficile à remplir.

L'articulation entre des exigences professionnelles liées au télétravail à domicile et des éléments d'ordre privé sont, de ce fait, posées. Néanmoins, les obligations de **l'employeur en matière de santé et de sécurité des salariés ne peuvent l'exonérer d'en apprécier l'effectivité**, y compris dans le cadre du télétravail à domicile ou dans des espaces n'appartenant pas à l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle certains accords ont trouvé des solutions pragmatiques telles que l'attestation sur l'honneur du salarié de la conformité de son logement, le financement d'un audit de conformité auprès d'un organisme certifié, l'obtention par l'assureur d'une attestation pour l'usage du domicile comme lieu de travail.

Accident de travail et de trajet

S'agissant de la prise en charge des accidents de travail, trois points méritent attention :

- **Pour les télétravailleurs avec avenant** : considérant l'article L.411-1 du Code de la sécurité sociale précité, la législation relative à la prise en charge des accidents de travail s'applique aux télétravailleurs lorsque l'accident survient pendant le temps de travail et dans les situations de travail à domicile. C'est d'ailleurs ce que prévoit

²⁵ C. trav., art. R 4211-1 et s. Par exemple, l'article R 4216-2 du Code du travail dispose que les bâtiments et les locaux sont conçus et réalisés de manière à permettre en cas de sinistre l'évacuation rapide de la totalité des occupants ou leur évacuation différée, lorsque celle-ci est rendue nécessaire, dans des conditions de sécurité maximale, l'accès de l'extérieur et l'intervention des services de secours et de lutte contre l'incendie et la limitation de la propagation de l'incendie à l'intérieur et à l'extérieur des bâtiments. Il apparaît fort peu probable que le domicile soit par exemple équipé d'une sortie de secours en cas de sinistre.

la très grande majorité des accords. Ce principe, qui ne suscite pas de questions de la part de la Direction Générale du Travail, reste souvent méconnu des entreprises. Le fait que ce point ne figure pas explicitement dans l'ANI du 19 juillet 2005, ni dans la loi Warsmann du 22 mars 2012, crée un doute et freine des entreprises dans la mise en œuvre du télétravail.

- **S'agissant du télétravail occasionnel et non formalisé dans un accord et un avenant au contrat de travail**, il peut être traité par extension de la même manière, c'est-à-dire susceptible de bénéficier de la protection des ATMP dès lors que les conditions prévues à l'article L. 411-1 du Code de la sécurité sociale sont remplies. Néanmoins, il est préférable de formaliser le caractère occasionnel ou exceptionnel du télétravail par tout moyen et notamment dans les accords ou les avenants pour éviter tout risque d'ambiguïté.
- D'autre part, un accident est considéré comme un accident de trajet s'il survient à un salarié pendant le trajet effectué entre sa résidence et son lieu de travail, et ce, conformément à la définition classique de l'accident de trajet au sens de la réglementation ATMP de la Sécurité sociale. Dans le cas du télétravail et lorsque celui-ci est effectué dans un tiers lieu, le trajet entre le domicile du salarié et ce tiers lieu est considéré comme un accident de trajet, sous réserve de l'instruction de la CPAM. Il est donc préférable de prévoir dans les accords ou les avenants les tiers lieux potentiellement utilisables par les télétravailleurs.

Réversibilité du télétravail

L'ANI prévoit que *« 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 »*. Le Code du travail prévoit une rédaction différente : *« Le contrat de travail ou son avenant précise les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail »*.

La jurisprudence estime que lorsque les parties sont convenues d'une exécution de tout ou partie de la prestation de travail par le salarié à son domicile, l'employeur ne peut modifier cette organisation contractuelle du travail sans l'accord du salarié (Cass. Soc. 31 mai 2006, n°04-43592).

Dès lors, les parties peuvent-elles réellement convenir par avance que chacune pourra mettre fin unilatéralement au télétravail moyennant un simple délai de prévenance ? Afin de sécuriser la réversibilité, il serait utile de prévoir que le télétravail peut être convenu pour une durée déterminée et prendra fin automatiquement soit à la date décidée par les parties soit à l'initiative de l'une ou l'autre des parties moyennant un délai de prévenance. De nombreux accords prévoient cette possibilité (Société Générale, Pages jaunes,...cf. état des lieux), mais la jurisprudence est réticente à admettre les modifications du contrat de travail décidées par avance.

Frais liés au télétravail au domicile

En matière de prise en charge des coûts par l'employeur (hors équipement informatique prévu par l'entreprise) l'évaluation au réel, retenue par l'URSSAF, n'est plus en cohérence avec la réalité des dispositions prises dans de nombreux accords pour indemniser forfaitairement les coûts du télétravail au domicile (siège, accès internet...), que ces coûts soient ponctuels ou réguliers. La réforme de l'évaluation de ces frais professionnels sur une base forfaitaire légale ou conventionnelle constituerait une évolution de nature à sécuriser les entreprises, à simplifier la gestion de ces dispositions et à éviter un surcoût qui peut devenir dissuasif.

2- L'ARTICULATION ENTRE TELETRAVAIL REGULIER, OCCASIONNEL ET INFORMEL

La notion de **régularité**, reste comprise par une majorité d'entreprises, comme une obligation de fixité des jours en télétravail. En pratique, les entreprises ont ouvert la voie à plusieurs évolutions qu'il serait judicieux de reconnaître : nombre de jours limités et flexibles appréciés dans le cadre de la semaine ou du mois, non cumulables ni reportables, fixes ou flottants.

Le développement du télétravail informel

Malgré l'existence d'un cadre juridique précis, le télétravail est souvent pratiqué de façon informelle. Ainsi il est possible de travailler à tout moment et en tout lieu, de manière spontanée sans que ce mode d'organisation n'ait fait l'objet d'un accord préalable entre le salarié, son N+1 et son employeur et formalisé dans un avenant au contrat de travail dudit salarié.

Selon le rapport d'expertise produit par LBMG Worklabs, l'importance du télétravail informel s'explique, entre autre, par l'interprétation stricte de la notion de « *régularité* », qui ne répond pas à des rythmes plus flexibles ou occasionnels de télétravail, demandés par les salariés, pour de multiples raisons d'ailleurs (besoin de souplesse dans le mode d'organisation afin de mieux concilier ses temps de vie, choix personnel du salarié de se connecter à la sphère professionnelle alors même qu'il pourrait effectuer la même tâche au bureau, ...).

Mais si elle présente l'avantage de la souplesse, cette mise en œuvre « *officieuse* » du télétravail peut présenter des risques, tant pour les télétravailleurs que pour l'entreprise même. Citons, sans être exhaustif, les risques en termes d'égalité d'accès au télétravail qui, accordé au cas par cas, peut être perçu comme arbitraire, le risque pour le salarié de se voir reprocher une absence injustifiée si l'autorisation de rester chez soi a été accordée à l'oral par le responsable n+1 mais aussi le risque d'isolement du salarié dans l'hypothèse d'un recours excessif au télétravail, la difficulté dans la reconnaissance d'un accident du travail, ou enfin le risque pour le salarié de se voir reprocher une mise en danger du système informatique de l'entreprise.

Le recours occasionnel au télétravail

De plus en plus de salariés plébiscitent aussi le télétravail occasionnel avec leurs propres outils informatiques, parfois plus performants que ceux de l'entreprise (BYOD²⁶).

La souplesse d'organisation est plébiscitée par les salariés car cela permet des « *micro ajustements qui facilitent la vie* ». Dès lors, comment concilier souplesse d'organisation et sécurité des salariés et de l'entreprise ?

Là encore, les entreprises ont mis en place des solutions simples et pragmatiques, qui permettent d'allier sécurisation des salariés et agilité d'organisation (citons par exemple l'application développée par Orange qui permet de demander la validation d'une journée de télétravail en cas de pic de pollution ou encore les formations des salariés et des managers).

3- L'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Le gain d'un temps de trajet parfois long permet de démarrer sa journée plus tôt et de la finir plus tard qu'un horaire "normal" dans son lieu habituel de travail. De plus, l'absence de sollicitation des collègues de travail habituels laisse une impression d'une plus grande concentration. Il est fréquent que les télétravailleurs expriment une difficulté à couper en fin de journée, souvent présentée comme le résultat d'une concentration intense et d'un sentiment de satisfaction qui repousse le moment où la personne va se déconnecter.

Rappelons toutefois que malgré ces évolutions en matière de temps de travail, les télétravailleurs témoignent au global d'un meilleur équilibre vie professionnelle - vie privée, et qu'ils sont 92% à exprimer une satisfaction vis-à-vis du télétravail. La mesure faite par l'Université de Stanford fait ressortir un gain de productivité d'environ 12%. Par ailleurs plus de 87% des télétravailleurs déclarent travailler mieux et plus en télétravail qu'au "bureau".

Un autre point nous questionne encore plus que les deux précédents par son impact. Le télétravail repose sur un postulat et deux aptitudes. Le postulat, c'est la confiance entre un responsable et chaque salarié en télétravail. Les deux aptitudes sont l'autonomie et la responsabilité nécessaire à la pratique d'un travail hors du lieu habituel pour l'effectuer. En pratique, l'organisation de son travail et la gestion du temps pour le réaliser relèvent de l'organisation propre du télétravailleur (sous réserve des interventions de son manager, de ses clients ou des sollicitations de ses collègues de travail). Il peut donc être conduit à fractionner son temps entre des périodes de travail et d'autres moments pour d'autres tâches. Pour autant, la législation sur la durée du travail et la durée du repos quotidien et hebdomadaire (11 heures de repos quotidien et 35 heures consécutives hebdomadaires) doit être respectée.

²⁶ Bring your own device

Selon la définition de l'article L. 3121-1 du Code du travail, la durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles.

Comme le soulignent maintenant de nombreux rapports, le travail à distance interroge la notion de décompte du temps de travail ainsi que l'appréciation de la charge de travail²⁷, qui reste difficile à mesurer, sauf par un dialogue étroit entre le manager et le télétravailleur. Rappelons, à cet égard, que les espaces d'expression, prévus par l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013²⁸ peuvent constituer un outil permettant de favoriser un dialogue sur le travail et son exercice.

4- LE DROIT A LA DECONNEXION

Sans être spécifique au télétravail, l'article 55 de la loi dite « Travail » du 8 août 2016, prévoit le « *droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques* ».

Il est évident que les nouveaux usages facilités par les outils numériques permettent aux salariés qui le souhaitent de bénéficier d'une plus grande latitude dans la gestion de leur temps de travail sur la journée.

C'est aussi s'interroger sur les raisons pour lesquelles les personnes se connectent ou se déconnectent en dehors des heures habituelles de travail ou de repos.

Dans ce cadre, la déconnexion doit s'accompagner d'une formation aux usages qui doit permettre d'éviter les pressions ou les addictions.

Le télétravail, par le fait qu'il change la nature habituelle du lieu et du temps, est un révélateur de certains impacts du numérique sur les façons d'exercer son activité. Sa mise en œuvre incite à une réflexion et des échanges au sein des collectifs de travail.

5- LA PROTECTION DES DONNEES PERSONNELLES

La sécurité informatique et des données est un point sensible pour les entreprises notamment celles qui traitent des informations sensibles et confidentielles. En outre, il convient de rappeler le risque pénal qu'encourra potentiellement l'entreprise depuis le règlement européen « *General Data Protection Régulation* » du 27 avril 2016 (JOEU du 4 mai 2016), sur la protection des données personnelles auquel a accès le salarié.

La mise en place du télétravail est discutée en pratique avec la direction des systèmes informatiques puisqu'elle suppose la sécurisation du réseau sur lequel le salarié va travailler

²⁷ Cf. par exemple le rapport Mettling précité.

²⁸ Accord national interprofessionnel vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle

à son domicile, notamment via un système de décryptage à l'entrée et à la sortie. Il est prévu par accord une information complète du salarié, sur les différents points liés à la sécurité informatique, que ce soit la confidentialité des informations, la protection des données de l'entreprise, ou encore les potentiels risques d'intrusion au domicile du salarié, la nature des sanctions applicables en cas de non-respect des règles de sécurité informatique.

S'agissant des PME, il conviendra de veiller, avec le responsable informatique, à la bonne sécurisation des données, à la disponibilité du service et à sa capacité d'intervention rapide, en cas de défaillance du système.

Les risques liés à l'utilisation par le salarié de ses propres outils informatique à des fins professionnelles, en se connectant par exemple au réseau de l'entreprise ne saurait également être sous-estimés.

La protection et l'utilisation des données produites, relatives aux personnes restent un sujet qui devra sans aucun doute être examiné à l'avenir, dans le cadre de la loi, voire des accords collectifs.

6- LA MOBILITE, LA MULTIPLICATION DES LIEUX DE TRAVAIL ET L'ESSOR PREVISIBLE DES TIERS - LIEUX

Le télétravail combiné aux usages numériques permet d'expérimenter l'éloignement du lieu habituel de travail. Même si le domicile reste le lieu privilégié à 95% du télétravailleur, il est évident que, de plus en plus, cette prise de distance accroîtra la mobilité du travailleur dans un territoire plus vaste. De façon plus large, la dispersion des lieux de travail grâce au numérique (domicile, tiers lieux, dans les transports) devient une pratique qui s'étend à un nombre croissant de personnes actives.

De nouveaux lieux de travail à distance émergent. Il peut s'agir des tiers - lieux (télécentres et espaces de coworking). Comme l'a mis en évidence l'audition de l'ANACT, la création de tiers - lieux est un facteur d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, pour développer le télétravail. Bien qu'encore en faible nombre (les télétravailleurs ne représentent que 5% des usagers des tiers - lieux et seuls 10% des télétravailleurs montrent une appétence à ce sujet), ces lieux se développent en raison soit d'une stratégie immobilière de l'entreprise (Flex office), soit pour mettre une équipe en situation agile, sur le modèle des start-up (dans une perspective d'innovation), soit encore pour faciliter le recours au télétravail de collaborateurs qui ne pourraient y avoir accès à domicile (surface insuffisante, débit réseau trop faible). L'entreprise doit s'assurer de la conformité de ces tiers - lieux aux normes électriques ainsi qu'aux règles d'hygiène et de sécurité.

Dans l'éventualité d'un développement plus important du télétravail sous toutes ses formes, la question de la relation du salarié avec les représentants du personnel peut se poser et nécessiter des dispositions plus appropriées.

7- L'IMPACT SUR L'ENCADREMENT DE PROXIMITE ET LA NECESSITE DE RELATIONS BASEES SUR LA CONFIANCE

Comme cela a été souligné précédemment, le télétravail bouscule la notion classique de management et de relation hiérarchique et oblige à trouver un juste équilibre entre contrôle du travail et véritable relation de confiance indispensable à un télétravail efficace et serein.

Ainsi que le précise le rapport Mettling, « *la transformation numérique complexifie encore les modes de management et remet en cause les conditions d'exercice et les compétences du manager. Le manager de proximité doit résoudre l'injonction contradictoire entre autonomie et contrôle, un fonctionnement d'entreprise parfois résolument collaboratif, un nombre croissant de salariés ou managers en travail à distance. Il doit gérer une diversité croissante de ressources internes et externes* ». S'agissant du télétravail, il a de surcroît potentiellement à traiter des questions relatives à la protection des données utilisées à des fins professionnelles, à la confidentialité et aux restrictions auxquelles seraient soumis les télétravailleurs dans l'usage des outils professionnels.

Tous ces éléments le placent dans une situation qu'il ne peut aborder seul.

Il apparaît donc nécessaire de donner au manager les moyens de continuer à assumer son rôle de responsable hiérarchique et d'animation alors même qu'il travaille à distance de ses collaborateurs (cas où manager et collaborateurs télétravaillent au même moment / cas où seul le manager télétravaille / cas où seuls les collaborateurs télétravaillent). Il convient également de responsabiliser le manager pour le sensibiliser aux risques auxquels il pourrait exposer ses collaborateurs et l'entreprise. La connaissance de ces risques a également vocation à protéger le manager qui, conscient de ces dangers, saura dans quelle mesure sa responsabilité pourrait être engagée.

Les formations préalables, tant du manager que de l'équipe, la mise en place de critères d'éligibilité au télétravail lui permettant de prendre des décisions incontestables, l'organisation d'entretiens manager/collaborateur, la mise à disposition d'outils collaboratifs (permettant de manager à distance) ont permis, là où ils ont été mis en place de développer le télétravail et de conforter le rôle du manager.

Conclusion

Le développement du télétravail, voire plus largement du travail à distance est rendu possible grâce à la conjonction de l'effet réseau, le développement des infrastructures de télécommunication haut débit et la dématérialisation des postes de travail qui permettent le développement de différentes formes de travail. Cependant, c'est d'un certain nombre de conditions exogènes que dépendra l'essor du travail à distance :

- bâtir les infrastructures de demain : très haut débit, data center, cloud... ;
- mettre en place un environnement favorable au développement de filières notamment industrielles dans un écosystème incluant les TPE - PME.

Le télétravail permet de concilier les enjeux de qualité de vie au travail, d'égalité professionnelle, de performance de l'entreprise, de développement du numérique et de développement territorial.

Grâce aux nouveaux outils digitaux, les limites de lieu et de temps s'effacent dès qu'il est possible d'exécuter sa prestation de travail indépendamment du lieu habituel de travail.

D'une entreprise à une autre, d'un groupe de salariés à un autre et en fonction des activités considérées, le télétravail est mis en place ou négocié de façon très diverse.

Cela conduit à s'interroger sur l'évolution des notions inhérentes à la relation de travail et notamment des espaces de travail, de la notion de temps de travail, de l'évaluation de la charge de travail, des méthodes de management, de la nature de l'efficience collective de la communauté de travail.

Il convient également d'élargir la réflexion au travail nomade ou mobile, et donc de prendre en compte le fort développement de la mobilité associée à l'utilisation des technologies numériques, qui ne peut que connaître un succès croissant.

Le télétravail est un puissant révélateur des profonds bouleversements que provoquent le développement du numérique sur le travail.

Les entreprises, tout comme les branches, peuvent dès à présent prendre en compte les réflexions, suggestions et orientations qui ressortent de cette concertation.

Il appartient également aux acteurs de la négociation sociale interprofessionnelle, lors de prochaines discussions, de prendre en compte ces conclusions et de définir la suite qu'ils entendent donner à ces travaux.

ANNEXE 1 : SOURCES DOCUMENTAIRES

Document 1 : Texte intégral de l'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005

**ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL
DU 19 JUILLET 2005 SUR LE TELETRAVAIL**

Préambule

Les partenaires sociaux européens, UNICE, UEAPME et CEEP d'une part, et CES (et le comité de liaison EUROCADRES/CEC) d'autre part, ont conclu le 16 juillet 2002 un accord-cadre sur le télétravail. Cet accord prévoit que le cadre général qu'il établit au niveau européen doit être mis en œuvre par les organisations membres des parties signataires,

Conformément aux procédures et aux pratiques nationales spécifiques aux partenaires sociaux.

Soucieuses de donner corps à l'engagement pris paritairement au niveau européen, les organisations soussignées ont entendu procéder à cette mise en œuvre en concluant le présent accord.

Elles expriment à cette occasion leur volonté de donner une traduction concrète à l'approche nouvelle du dialogue social européen que constituent les « accords volontaires ». Elles entendent ainsi privilégier la voie conventionnelle pour transcrire en droit interne les textes européens.

Considérant que le télétravail constitue à la fois un moyen pour les entreprises de moderniser l'organisation du travail et un moyen pour les salariés de concilier vie professionnelle et vie sociale et de leur donner une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches ;

Considérant que pour tirer le meilleur parti du développement des technologies de l'information et de la communication, cette forme d'organisation du travail doit allier sa souplesse à la sécurité des salariés de sorte que la qualité des emplois soit accrue et que, notamment, les possibilités offertes aux personnes handicapées sur le marché du travail soient renforcées tant en matière d'insertion que de maintien dans l'emploi ;

Considérant que le télétravail peut constituer un facteur de développement économique et une opportunité pour l'aménagement du territoire de nature à favoriser l'emploi et à lutter contre la "désertification" de certains territoires ; Constatant que le télétravail peut revêtir différentes formes (télétravail à domicile, télétravail nomade,...) et répondre à des objectifs variés tant pour les entreprises que pour les salariés (conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle, modernisation de l'organisation du travail, organisation spécifique...) ; Les signataires du présent accord ont arrêté les dispositions ci-après.

Article 1 - Définition

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.

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.

Article 2 - Caractère volontaire

Le télétravail revêt un caractère volontaire pour le salarié et l'employeur concernés. 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.

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

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. 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.

En cas d'accord pour passer au télétravail, une période d'adaptation est aménagée pendant laquelle chacune des parties peut mettre fin à cette forme d'organisation du travail moyennant un délai de prévenance préalablement défini. Le salarié retrouve alors un poste dans les locaux de l'entreprise correspondant à sa qualification.

Article 3 - Réversibilité et insertion

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.

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 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. A 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.

Article 7 - Équipements de travail

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. L'employeur fournit au télétravailleur un service approprié d'appui technique. L'employeur assume la responsabilité, conformément aux dispositions en vigueur, des coûts liés à la perte ou à la détérioration des équipements et des données utilisées par le télétravailleur.

En cas de panne ou de mauvais fonctionnement des équipements de travail, le télétravailleur doit en aviser immédiatement l'entreprise suivant les modalités fixées par celle-ci. Le télétravailleur prend soin des équipements qui lui sont confiés.

Article 8 - Santé et sécurité

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. 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.

Article 9 - Organisation du travail

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'employeur s'assure que des mesures sont prises pour prévenir l'isolement du télétravailleur par rapport aux autres salariés de l'entreprise. A 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.

Article 10 - Formation

Les télétravailleurs ont le même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière que des salariés en situation comparable qui travaillent dans les locaux de l'employeur.

Les télétravailleurs reçoivent, en outre, une formation appropriée, ciblée sur les équipements techniques à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail.

Le responsable hiérarchique et les collègues directs des télétravailleurs doivent également pouvoir bénéficier d'une formation à cette forme de travail et à sa gestion.

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. Ils bénéficient des mêmes conditions de participation et d'éligibilité aux élections pour les instances représentatives du personnel. Les télétravailleurs font partie, au même titre que les autres salariés, des effectifs de l'entreprise pris en compte pour la détermination des seuils. L'établissement auquel le télétravailleur sera rattaché afin d'exercer ses droits collectifs est précisé dans le document prévu à l'article 2 ci-dessus. 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 télé travail et les éventuelles modifications qui lui seraient apportées. Les télétravailleurs sont identifiés comme tels sur le registre unique du personnel.

Article 12 - Application

La définition du télétravail visée au 1er alinéa de l'article 1 du présent accord ne peut faire l'objet d'une dérogation. Il ne peut être dérogé, pour son application, aux dispositions des articles 2, 4, 6, 8, 9, 10 et 11 ci-dessus.

Il ne peut également être dérogé au principe de réversibilité et d'insertion posé par l'article 3 ci-dessus, ni au 1er 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.

Article 13 - Suivi

Les signataires du présent accord informeront les organisations européennes, signataires de l'accord cadre du 16 juillet 2002, dont elles sont membres des résultats des présentes négociations et des modalités d'application de l'accord-cadre européen qu'elles ont décidées selon les dispositions de l'article 12 dudit accord.

Article 14 - Extension

L'extension du présent accord sera demandée à l'initiative de la partie signataire la plus diligente.

Fait à Paris le 19 juillet 2005

Pour le MEDEF Pour la CFDT

Pour la CGPME Pour la CFE-CGC

Pour l'UPA Pour la CFTC

Pour la CGT-FO Pour la CGT

Document 2 : Texte intégral de la loi du 22 mars 2012²⁹ sur le télétravail

Article L1222-9

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 régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci.

Le télétravailleur désigne toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa.

Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail.

Le contrat de travail ou son avenant précise les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail.

A défaut d'accord collectif applicable, le contrat de travail ou son avenant précise les modalités de contrôle du temps de travail.

Article L1222-10

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

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 ;

2° 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 ;

3° De lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ;

4° D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail ;

5° De fixer, en concertation avec lui, les plages horaires durant lesquelles il peut habituellement le contacter

Article L1222-11

En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut 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. Les conditions et les modalités d'application du présent article sont définies par décret en Conseil d'Etat.

²⁹ LOI n° 2012-387 du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives

Article 57

I. - Une concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance est engagée, avant le 1er 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.

Cette concertation s'appuie sur un large état des lieux faisant apparaître :1° Le taux de télétravail par branche selon la famille professionnelle et le sexe ;2° La liste des métiers, par branche professionnelle, potentiellement éligibles au télétravail.

Cette concertation porte également sur l'évaluation de la charge de travail des salariés en forfait en jours, sur la prise en compte des pratiques liées aux outils numériques permettant de mieux articuler la vie personnelle et la vie professionnelle, ainsi que sur l'opportunité et, le cas échéant, les modalités du fractionnement du repos quotidien ou hebdomadaire de ces salariés.

A l'issue de la concertation, un guide des bonnes pratiques est élaboré et sert de document de référence lors de la négociation d'une convention ou d'un accord d'entreprise.

II. - Avant le 1er décembre 2016, le Gouvernement remet au Parlement un rapport sur l'adaptation juridique des notions de lieu, de charge et de temps de travail liée à l'utilisation des outils numériques.

³⁰ LOI n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

ANNEXE 2 : LISTE DES ACCORDS

Entreprise	Secteur	Date	Type d'accord et de titre du texte sur le télétravail
Secteur Privé : ACCORDS SIGNÉS ou CHARTES ou REGLEMENT			
Accenture	TIC	19/01/2010	Accord d'entreprise sur le télétravail à domicile
Aéroport de Paris	Transport	15/12/2016	Accord sur le télétravail
AG2R la mondiale	Assurance	08/07/2016	Accord relatif à la mise en place du télétravail
Airbus	Industrie	13/01/2017	
Air France	Transport	2009-2010	Accord Triennal de Gestion Prévisionnelle de l'Emploi
Air Liquide	Chimie	14/06/2013	Accord sur le télétravail à domicile
Alcatel-Lucent	TIC	18/01/2008	Accord sur le télétravail à domicile
Alstom Transport	Transports	09/11/2013	Accord sur le télétravail à domicile
ALTEDIA	Conseil	31/08/2016	Accord sur le télétravail
ALTRAN Technologies	Conseil	19/05/2014	Accord relatif au travail en horaires décalés et au télétravail
AMADEUS	Programmation	Juin-16	Accord d'entreprise portant sur le télétravail à domicile
ASTRIUM	Espace	Juin 2013	Projet d'accord relatif au télétravail
AREVA	Energie	Mai 2012	Accord-cadre sur la Qualité de vie au travail - 4 pages sur le télétravail
ATOS ORIGIN (SSII)	TIC	16/04/2010 Déc.2016	Accord Groupe relatif au télétravail
AUCHAN	Distribution		
AXA	Assurances	19/02/2013	Accord relatif au télétravail (remplace 1 article GPEC de 2010)
AXA ASSISTANCE	Assistance	25/06/2015	Accord relatif à la mise en place d'une expérimentation de télétravail
Banque Postale	Banque	10/01/2014	Accord sur le travail à domicile
BNP-Paribas SA	Banque	29/06/2016	Accord sur la poursuite et l'élargissement de l'expérimentation du télétravail au domicile
Bouygues Telecom	Télécommunication	31/05/2013	Accord sur le télétravail
Bouygues Telecom	Télécommunication	19/12/2016	Accord sur le télétravail
CANAL PLUS	Presse TV	12/09/2012	Accord sur la flexibilité du travail via le télétravail (après expéri.)
Capgemini (SSII)	TIC	20/07/2011	Accord sur le travail
CCI France/CRCI	Services	01/07/2014	Accord-cadre relatif au télétravail (en cours de signature)
Crédit Agricole SA	Banque	16/02/2012	
Crédit Agricole-SILCA	Banque	01/04/2016	Charte de sécurité "télétravail SILCA"
Dassault Systèmes	TIC	27/04/2007	Accord sur les modalités d'application du télétravail
Dell France	TIC	19/07/2012	
Europe Assistance	Services	01/12/2011	
France Télécom	Télécommunication	17/05/2013	Accord sur le télétravail (remplace l'accord du 22/06/2009)
Generali	Assurance	17/12/2016	Accord sur le télétravail
GFI UES (SSII)	TIC	09/12/2011	Accord relatif au télétravail

GROUPAMA (Paris-VdLoire)	Assurances	05/11/2009	Accord relatif au télétravail en cas de pandémie grippale
Helwett Packard	TIC	09/07/2010	Accord sur le télétravail
KELKOO	Commerce	17/07/2013	Accord d'entreprise relatif au TELETRAVAIL OCCASIONNEL
LA POSTE	Services	25/06/2013	Accord relatif au télétravail
L'OREAL	Chimie	04/12/2008	Accord relatif à la Conciliation vie privée/vie prof.
LOGICA (SSII)	TIC	14/09/2010	Accord portant sur la mise en place du télétravail à domicile
MACIF	Assurances	17/12/2010	Accord relatif au télétravail à domicile
Médiapost		2013	
Michelin	Automobile	12/05/2009	Accord portant sur la mise en oeuvre du télétravail
Microsoft	TIC	2008	
Neslé France		17/01/2014	
NextiraOne	TIC	01/01/2009	Accord sur le télétravail occasionnel (pandémie grippale)
Norauto	Automobile	30/09/2010	Accord portant sur la mise en place du télétravail
OCIRP	Prévoyance	04/12/2008	Accord d'entreprise sur le télétravail
ODIMA (SSII)	TIC	27/04/2011	Accord sur le télétravail
ORACLE	TIC	22/10/2013	Accord d'entreprise relatif au télétravail à domicile (2010+2013)
Pages jaunes SA		5/05/2015	
PSA Peugeot Citroën	Automobile	15/10/2013	Accord de compétitivité-Nouveau contrat social (6 pages télétravail)
Renault	Automobile	23/01/2007	Accord relatif au télétravail (+ avenant en 2010)
Sanofi	Pharmaceutique	19/10/2016	Accord relatif au télétravail dans le groupe Sanofi 19/10/2017
SAGE	SSII	19/12/2013	Accord relatif au télétravail à domicile
SC Johnson	Chimie		
Schneider Electric	Mécanique	14/05/2013	Chartre relative à la mise en oeuvre du télétravail
SFR	Télécommunication		
Siemens	Electronique	17/12/2013	Accord relatif à la mise en place du télétravail à domicile
SNCF-voyages	Transport	06/2015	
SNEDA (SSII)	TIC	13/12/2013	Accord sur le télétravail (suite d'1 accord de 2008)
Societe générale	Banque	19/10/2016	Accord télétravail
STERIA (SSII)	TIC	13/12/2013	Accord relatif à la mise en place du télétravail
TDF	Communication	14/11/2012	Accord sur le télétravail : vers une nouvelle organisation du travail
THALES	Espace	26/04/2013	Accord cadre Groupe relatif au télétravail
THALES Alenia Space	Espace	11/10/2012	Charte d'expérimentation du télétravail
Tokheim	Automobile	07/07/2005	Accord d'entreprise relatif au télétravail
TOTAL	Chimie	05/02/2013	Accord d'entreprise relatif au télétravail (+annexe du 13/02/2013)
TURBOMECA	Mécanique	04/12/2012	Accord sur l'égalité Hommes/Femmes (télétravail et congé parental)
Veolia - Eau	Services	30/11/2006	Accord d'établissement sur l'organisation du télétravail à domicile
Veolia-Transdev	Transports	24/01/2013	Accord sur la mise en place du télétravail

Verspieren	Assurances	12/07/2006	Accord d'établissement relatif au télétravail
Banque de France	Finances	23/12/2009	Accord d'entreprise sur le télétravail
CAF 68		27/07/2011	Charte "Télétravail pendulaire"
CNAF		2009	
Caisse des dépôts		18/05/2011	Accord relatif à la mise en place du télétravail
IGN (institut géogra.)	Finances	12/03/2010	Règlement du télétravail
MSA (CCMSA)		06/12/2011	Accord sur le télétravail (après expérimentation)
SCET (filiale CDC)	Logement	31/05/2011	Avenant n°6 à l'accord d'entreprise
UCANSS	Services	03/07/2014	Protocole d'accord sur le travail à distance
UGAP	Services	25/06/2010	
Adm.centrale Finances	Administration	07/12/2010	Convention cadre sur le télétravail
DGFIP (finances publi.)	Administration		
DGA (Armement)	Administration		
Ministère des finances	Administration	11/02/2016	Décret relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail
Ministère Sociaux	Administration	10/07/2015	Note de service portant sur les modalités d'organisation du télétravail
Pôle emploi	Administration	20/07/2015	Accord relatif à l'emploi des personnes handicapés
		ACCORDS DE BRANCHES	
Bureaux d'études techniques		27/10/2014	Accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
Entreprises de vente à distance et par catalogue	Vente à distance	06/07/2015	Accord relatif au télétravail dans la branche professionnelle de la vente à distance
UNETEL	Télécommunication	06/10/2006	Accord relatif au télétravail dans la branche des télécommunications

ANNEXE 3 : RAPPORTS

ANACT	10 questions sur le télétravail, 2017
	Guide méthodologique sur le télétravail, octobre 2015
BIT	Travailler en tout temps, en tout lieu : les effets sur le monde du travail, 2017
Commissariat à l'égalité des territoires (CGET)	Plan national de développement du télétravail, 2016
	Le télétravail : des avantages pour les entreprises, les travailleurs et les territoires, décembre 2014
	Etude sur les opportunités des territoires à développer le télétravail
OBERGO	Concertation sur le télétravail, mars 2017
	Enquête 2016
LBMG	Télétravail : retour d'expériences et défis pour les entreprises, 24 mars 2017
	Tour de France du télétravail
Bruno Mettling	Transformation numérique et vie au travail, Septembre 2015
Métropole Lilloise	Adopter le télétravail, Octobre 2016
CARSAT	Télétravail à domicile, guide d'aide à l'évaluation des risques et à la recherche de mesures de prévention associés, Septembre 2015
Conseil d'Orientation de l'Emploi (COE)	Les nouvelles formes d'emploi, 2014
Etude Greenworking	Le télétravail dans les grandes entreprises françaises : comment la distance transforme nos modes de travail, Mai 2012
Conseil d'analyse économique (CAE)	Le développement du télétravail dans la société numérique de demain », Novembre 2009
ORSE	Etat des lieux des pratiques de négociations sur le télétravail dans les entreprises en France, décembre 2011
Observatoire de la parentalité en entreprise	Baromètre 2011 de la conciliation entre vie professionnelle et personnelle, mai 2011

ANNEXE 4 : LISTE DES AUDITIONS

24 mars 2017

<u>DGT</u>	M. STRUILLOU, Directeur général du travail Mme AKKAOUI, bureau des relations individuelles du travail Mr PUJAL, bureau des politiques et acteurs de la prévention
<u>OBERGO</u>	M. LASFARGUES, Chercheur et Directeur de l'OBERGO
<u>LBMG</u>	M. GAULT, Associé Cabinet LBMG

5 avril 2017

<u>SANOFI</u>	Mme COURAUD, PMO DRH France
<u>ANACT</u>	Mme BABULE, Chargée de mission - département Expérimentations, Développement Outils et Méthodes (EDOM)

26 avril 2017

<u>ORANGE</u>	Mme BORDONNE, Directrice de projets Digital & nouveaux modes de travail, référente télétravail Madame CLICQ, CGT- FO Monsieur BERTHELIN, CFDT
<u>EDF</u>	M. HARDY, Chef de projet télétravail
<u>BNP PARIBAS</u>	M. LEONARD, Programme télétravail et Flex office M. GANDON, Délégué Syndical National SNB - CFE/CGC

2 mai 2017

<u>CCI Normandie</u>	Mme NEBOUT, Conseillère Entreprise
<u>Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET)</u>	M. LEMOZIT, chef de pôle services au public Mme FAURE, chargée de mission égalité numérique des territoires
<u>ORSE</u>	Mme FORT, Déléguée générale Mme RECORBET, chargée de mission

9 mai 2017

ATOS

Mme CARENCO, DRH

Mme LASSAMEN, CFDT

M. DEBROISE, CFE-CGC

SOCIETE GENERALE

Mme LANGLADE, Directrice QVT

Mr CLAUSEL, SNB

Mr COLON, CFTC

Mr PLESSIER, CFTC

Mr BROUK, CFDT

LISTE DES DELEGATIONS

Composition de la délégation patronale

Pour le MEDEF : **Pierre BERETTI**
Michèle AMIEL
Odile MENNETEAU

Pour la CPME : **Jean Michel POTTIER**
Florian FAURE

Pour l'U2P : **Patrick LIEBUS**
Christian PINEAU

Composition de la délégation syndicale

CFDT : **Hervé GARNIER**
Marylise LEON
Delphine MEYER
Thierry TREFERT
Jean-Claude BARBOUL

CFE-CGC: **Jean-François FOUCARD**
Martine KERYER

CFTC : **Eric COURPOTIN**
Michel CHARBONNIER
Sébastien GAROUTTE

CGT-FO: **Pascal PAVAGEAU**
Eric PERES
Karen FEVROT-GOURNAY
Cécile POTTERS

CGI: **Mohammed OUSSEDIK**
Jérôme VIVENZA
Jean-Luc MOLLINS
Nayla YAZBECK GLAISE

Béatrice LEGRAND