

NOTE DE SYNTHÈSE

ETUDE SECTORIELLE SUR LA PRATIQUE DU TELETRAVAIL AU SEIN DES SECTEURS DES ETUDES, DU CONSEIL ET DE L'INFORMATIQUE

Etude réalisée pour l'ADESATT

Bruno Teyton

Se Eng Tan Dutrieux

Septembre 2008

SOMMAIRE

Objectifs	2
Méthodologie	2
Position des entreprises face au télétravail	3
EMO	4
Conseil en management.....	4
Informatique.....	5
Principaux enseignements.....	5
Les type de métiers et de fonctions	5
Le temps partiel.....	5
L'assurance à domicile du salarié.....	5
La prise en charge des équipements et du lieu de travail.....	5
Les problèmes de sécurité et de confidentialité.....	5
Le contrôle du travail et la fixation des objectifs	5
La formalisation	5
les salariés et le travail à domicile	5
Fréquence du travail à domicile	5
La formalisation du travail à domicile et la prise en charge des équipements	5
Bilans et opinions vis-à-vis du travail à domicile : un intérêt très élevé et un niveau de satisfaction très fort	5
Benchmark européen	5
Préconisations	5
Signature d'un accord de branche	5
Accords d'entreprise	5
Avenants au contrat de travail	5
Charte	5
Autres actions du SYNTEC	5

OBJECTIFS

L'étude réalisée pour l'ADESATT entre avril et juillet 2008 comporte 4 objectifs : l'étude des pratiques actuelles dans les études, le conseil et l'informatique, un état des lieux des problématiques chez les collaborateurs, un benchmark avec les pratiques étrangères et une analyse des risques et opportunités pour signer un accord de branche portant sur le télétravail.

Etude des pratiques actuelles dans la branche

L'étude analyse les accords d'entreprise, les aménagements effectués et plus généralement les stratégies des entreprises face au télétravail. Cet état des lieux détaille les pratiques selon le type de mission, leur localisation, le type de personnel concerné.

Etat des lieux des problématiques chez les collaborateurs

L'étude dresse une évaluation de la pratique du télétravail vue par les collaborateurs et de leurs motivations. Elle détaille la situation actuelle en termes d'équipement, de lieux, de temps de travail, de contrôle. Elle analyse les difficultés et avantages, les aspects contractuels et les souhaits d'évolutions.

Benchmark avec les pratiques étrangères.

On présente une analyse des pratiques en Europe et notamment en Italie et au Royaume Uni.

Identification des opportunités et des risques d'un accord de branche sur le télétravail.

IDC propose des pistes d'évolution et les obligations réciproques de chaque partie :

- Accord de branche.
- Accords d'entreprise.
- Avenants contractuels.
- Autres types d'action.

METHODOLOGIE

Afin de mener à bien les objectifs présentés précédemment, IDC a procédé aux phases suivantes :

- 36 entretiens avec des DRH de sociétés d'études, du conseil et de l'informatique. 12 entretiens ont été effectués auprès de chacun des secteurs. Ont été interrogées non seulement les plus grandes entreprises mais également des PME.
- Concernant le benchmark international, IDC a effectué un travail de desk research et 2 entretiens par pays avec un représentant des syndicats de salariés et avec les syndicats professionnels.
- Pour obtenir un bon niveau d'information qualitative sur la situation actuelle du télétravail vécue par les collaborateurs, les consultants d'IDC ont mené 30 entretiens auprès de 20 collaborateurs en situation de télétravail et 10 directeurs de division, responsables opérationnels en position d'encadrement d'équipes de collaborateurs pratiquant le télétravail.

- ☒ 900 interviews ont été menées par le web au mois de juillet. 300 interviews ont été conduites par secteur.
- ☒ Afin d'étudier les opportunités et les risques d'un accord de branche sur le télétravail, IDC s'est appuyé sur l'ensemble des données récoltées lors des différentes phases de l'étude et a analysé les modalités et les conséquences d'un accord tel que celui de l'UNETEL-RST. En outre IDC a interrogé des assureurs.

POSITION DES ENTREPRISES FACE AU TELETRAVAIL

Quelles que soient les entreprises, on note une volonté très nette de séparer nomadisme (ou itinérance) du travail à domicile. Le nomadisme concerne le travail en dehors des locaux de l'entreprise : lors de déplacements, chez des clients...

Plusieurs facteurs favorisent le travail à domicile :

- ☒ Le besoin de réactivité plus fort avec les clients.
- ☒ L'organisation de l'entreprise où les équipes sont localisées sur plusieurs sites, voire plusieurs fuseaux horaires.
- ☒ Les temps de déplacement importants qui engendrent des difficultés, des fatigues et des retards non négligeables. En outre des circonstances exceptionnelles (accidents, problèmes climatiques, grèves) peuvent affecter le fonctionnement des entreprises. Ces difficultés sont accentuées par la localisation excentrée de certains sites.
- ☒ La généralisation des outils de communications.
- ☒ La possibilité de redéfinir les espaces de travail : le travail à domicile permet de réduire les coûts immobiliers et de favoriser une nouvelle utilisation de l'environnement de travail. La réduction des coûts immobiliers est faiblement évoquée par les entreprises contrairement à leurs homologues anglaises. Mais dans un contexte de réduction générale des coûts, cet argument pourrait jouer un rôle important à l'avenir.
- ☒ Le travail à domicile permet de préserver l'environnement par la réduction des déplacements et par la réduction de la consommation énergétique due à la diminution des surfaces utilisées. Cet argument est peu évoqué mais il est certain qu'il prendra de plus en plus d'importances dans les prochaines années.
- ☒ Une demande importante de la part des salariés pour mieux gérer leur équilibre de vie. Cette demande provient notamment des jeunes générations.

Ce constat général doit être précisé en fonction des métiers des entreprises et de leurs cultures particulières. Un premier clivage apparaît entre les activités qui ont du personnel en mission chez le client (informatique et conseil en management) et les autres activités pour lesquelles une présence physique chez le client est moins développée.

EMO

De manière globale, il ne s'agit pas de dossiers stratégiques pour les Directions Générales. Lorsque le travail à domicile est développé, il s'agit surtout de pratiques informelles. Les petits instituts et les instituts dont le métier est très proche du terrain considèrent que leur métier, leur organisation et leurs moyens techniques ne se prêtent pas au travail à domicile institutionnalisé.

Concernant les grands instituts, on note un développement plus important sous forme d'avenants aux contrats. Il faut de nouveau insister sur les particularismes culturels : certains grands instituts se refusent à toute demande de travail à domicile régulier. Seules quelques cas particuliers sont tolérés.

Lorsque le travail à domicile est accepté, toutes les catégories de personnels sont concernées : directeurs d'études, chefs de départements, ETAM, personnels administratifs... En particulier le télétravail peut être étendu aux personnels de l'enquête, notamment pour les tâches de codification/relecture. Cependant il faut noter la volonté de laisser les enquêteurs vacataires en dehors des dispositifs formalisés de travail à domicile.

Conseil en management

Pour le secteur du conseil en management, le travail chez le client est la règle si bien que le concept de travail à domicile suscite de fortes réticences.

Le travail à domicile sous une forme informelle en fonction de l'emploi du temps des consultants est relativement répandu. Parfois le supérieur hiérarchique est averti mais ce n'est pas la règle générale.

La généralisation du travail à domicile soulève de nombreuses craintes :

- Peur de la non capitalisation des connaissances car le « tutorat » est plus complexe et car les transferts de savoir sont plus difficiles.
- Risque de perdre la culture d'entreprise et de morceler les organisations.
- Optimisation des emprises immobilières déjà effectuée en tenant compte du taux de présence chez les clients.

Quelques entreprises notent que dans le cas d'intercontrat et compte tenu de l'absence de locaux disponibles, le travail à domicile peut être une solution : travail de backoffice, elearning... Mais ces phases d'intercontrat ne sont ni prévisibles, ni quantifiables.

Il n'existe pas d'accord d'entreprise. En revanche on rencontre quelques avenants en fonction de spécificités : personnes handicapées, personnel de support, personnel expatrié, cas exceptionnels. Malgré des demandes de la part de certains salariés, beaucoup d'entreprises refusent ce type d'organisation.

En dépit de cette opposition de principe, beaucoup d'entreprises du conseil en management relèvent que si un grand acteur du secteur propose cette forme d'organisation du travail, il faudra sans doute la généraliser pour retenir certains profils de salariés. Dans ce secteur, cette pratique est beaucoup plus développée aux Etats-Unis car les directions sont plus habituées et la responsabilité de l'entreprise est plus limitée.

Informatique

L'informatique est sans aucun doute le secteur où le travail à domicile formalisé recueille le plus d'intérêt. C'est le seul secteur où un accord d'entreprise a été signé. En outre 2 grandes entreprises étudient la possibilité de signer un accord d'entreprise en raison de changements d'organisation. Comme dans les autres secteurs, il existe beaucoup de travail à domicile informel mais on note également plusieurs dizaines d'avenants chez quelques entreprises.

La position des entreprises dépend des métiers exercés et des fonctions des personnels. Concernant les métiers du conseil, la situation est comparable à celle du conseil en management. Les salariés ont vocation à se trouver chez le client et le travail en équipe est valorisé. Aussi les possibilités de travail à domicile sont-elles très limitées.

Concernant les autres fonctions : commercial, développement, supervision, administratif on relève un intérêt élevé pour le télétravail. Bien entendu cet intérêt dépend de la culture des entreprises, de leur style de management, de leurs implantations géographiques et des réorganisations en cours. En outre dans certains domaines spécifiques, les entreprises subissent des pénuries de main d'œuvre si bien que le travail à domicile permet d'attirer et de retenir les employés.

Les obstacles les plus importants se trouvent du côté du management intermédiaire. De plus dans certaines entreprises, il faut d'abord procéder à une réorganisation de l'espace de travail : rationalisation des bureaux, généralisation des openspaces avant d'instruire le dossier travail à domicile.

Les avenants conclus sur la base de l'ANI introduisent des périodes probatoires plus ou moins longues et spécifient le nombre de jours de travail à domicile par semaine. Le travail à domicile à temps partiel est plébiscité. Certaines difficultés portent sur la définition de la prise en charge des frais de déplacement. Le cas où les salariés souhaitent déménager loin de leur établissement de rattachement est exclu la plupart du temps.

Les entreprises les plus avancées ont mis en place des formations pour les collaborateurs et le management. L'impact sur l'organisation du travail et l'organisation des équipes a été étudié : réunions physiques, généralisation des réunions téléphoniques, mise en place d'outils collaboratifs, fixations d'objectifs clairs et mesurables, droit à la déconnexion... Des chartes ont été développées et il existe des espaces web dédiés sur les Intranets. Il s'avère que des départements entiers peuvent fonctionner en situation de travail à domicile généralisé y compris en incluant les personnels administratifs et les assistantes.

Certaines entreprises ont fixé des objectifs de performance plus élevés pour les personnels en situation de travail à domicile. Le travail à domicile est considéré comme un élément de confort qui permet d'éviter des temps de transport importants et de la fatigue ce qui doit conduire à des gains de productivité. C'est un point que l'on rencontre dans des accords sur le travail à domicile signés dans les filiales à l'étranger.

Principaux enseignements

Toutes les entreprises s'accordent sur le point que le travail à domicile se généralise mais de manière très informelle. Les supérieurs hiérarchiques sont en général au courant de cette pratique mais les DRH n'en ont parfois qu'une connaissance limitée. Cette situation introduit un certain flou quant à la responsabilité de l'entreprise et du salarié.

Les type de métiers et de fonctions

Le travail à domicile ne touche pas seulement les cadres en modalité 2 ou 3. Les ETAM sont également concernés. Les métiers les plus concernés sont :

- Développement
- Supervision, mais pas pour toutes les tâches de support
- Chargé d'études, directeur d'études
- Commercial en avant vente
- Support (webmaster...)
- Personnel de l'enquête (tâches de codification et de relecture)
- Secrétaires, assistants

Tous les salariés ne sont pas éligibles au télétravail. Les jeunes embauchés doivent suivre une formation et intégrer la culture de l'entreprise ce qui est difficile à distance. D'autre part tous les personnels ne disposent pas d'une autonomie suffisante pour travailler chez eux. Certains métiers du conseil et de la formation nécessitent des contacts réguliers soit avec les clients, soit avec les membres de l'équipe.

Le temps partiel

Les entreprises se déclarent pour du travail à domicile à temps partiel. Il est indispensable que le salarié se trouve régulièrement dans les locaux de l'entreprise pour renforcer et maintenir le travail d'équipe et prévenir les risques d'isolement.

L'assurance à domicile du salarié

Ce point est très diversement maîtrisé par les entreprises. Certaines se déclarent ignorantes du sujet tandis que d'autres entreprises ont effectué une enquête préalable avant la mise en place d'avenants. L'assureur de l'entreprise a été prévenu et il a été souvent demandé que le salarié effectue un diagnostic électrique préalable. Certaines entreprises ont également conseillé leurs salariés pour leur assurance domicile. En particulier des difficultés ont été observées avec des mutuelles ce qui a obligé les salariés à changer d'assureur.

Cependant il est certain que la responsabilité de l'entreprise en cas d'accident devant le Tribunal de la Sécurité Sociale n'est pas clairement établie : les accords de travail à domicile procurent une certaine souplesse de gestion du temps au cours de la journée alors que les heures de travail sont clairement spécifiées dans les contrats. En dehors de ces horaires se pose la question de la responsabilité de l'entreprise et du salarié. Aucune réponse n'a été apportée par la jurisprudence.

La prise en charge des équipements et du lieu de travail

Au minimum les entreprises prennent en charge l'ordinateur portable qui est en général fourni pour favoriser le travail en situation de nomadisme. Concernant les autres équipements, l'entreprise prend souvent en charge l'accès haut débit (selon une base forfaitaire) ou une connexion 3G. Les autres équipements (imprimantes, mobiliers de bureau) sont beaucoup plus rarement pris en charge. En général, les entreprises considèrent que cet aspect financier doit être proportionnel au temps de

travail passé à domicile : plus le temps passé à domicile est important, plus la prise en charge des équipements doit être importante.

Cependant toutes les entreprises s'accordent à dire que le business case doit être établi clairement car la somme des coûts individuels relativement faibles finit par atteindre un volume global important.

Les entreprises sont opposées à la prise en charge d'une partie des frais immobiliers au domicile du salarié (indemnité au m² par exemple) dans le cas où le télétravail est volontaire. Lorsque le télétravail est une décision de l'entreprise pour garder un point de présence commerciale dans une ville par exemple, la situation est différente. Dans ce cas les entreprises prennent en charge des coûts immobiliers.

Concernant le diagnostic électrique, on rencontre toutes les configurations : prise en charge intégrale par le salarié, forfait payé par l'entreprise, règlement intégral par l'entreprise.

Les problèmes de sécurité et de confidentialité

La généralisation du télétravail oblige les entreprises à augmenter l'accès à des données confidentielles. Lors de départ à la concurrence, il existe des risques de pertes importantes.

Le contrôle du travail et la fixation des objectifs

Les entreprises notent que le contrôle du travail nécessite de trouver un juste équilibre. Dans certains cas, le salarié peut considérer que ces contrôles sont excessifs.

La mise en place du travail à domicile nécessite de trouver un équilibre entre autonomie et atteinte d'objectifs. Il ne faut pas que le collaborateur puisse dire qu'il ne disposait pas des moyens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs. Dans la quasi-totalité des cas, les deux parties ont abouti à un accord satisfaisant.

La formalisation

La signature d'un accord de branche ne suscite pas une forte adhésion. Lorsque les entreprises mentionnent un tel accord, elles se déclarent pour un cadre assez large sans éléments chiffrés, listant les items à négocier. Par rapport au cadre de l'ANI, il n'y aurait finalement pas de grande différence. Le seul point sur lequel les entreprises souhaitent un engagement plus affirmé de la part de la branche est la définition du télétravail. Elles sont favorables à une définition très restrictive au sens de travail à domicile ou de travail dans un local n'appartenant pas à l'entreprise et à l'exclusion du travail chez les clients. Les entreprises ne pensent pas qu'il soit possible de signer un accord de branche très différent de l'ANI en raison de l'hétérogénéité des métiers de la branche. En particulier les sociétés de conseil en informatique ou en management sont très hostiles.

Des accords d'entreprise sont souhaités par une minorité d'entreprise lorsque celles-ci souhaitent généraliser le télétravail et l'inclure dans une nouvelle forme d'organisation. Un accord d'entreprise permet de sensibiliser les partenaires sociaux et de relayer l'information auprès des salariés. Néanmoins beaucoup d'entreprises sont hostiles car la signature d'un accord d'entreprise signifie dans les faits un investissement supplémentaire pour rembourser les salariés de leurs dépenses en

équipements informatiques, en aménagements de locaux, etc. Enfin il est très difficile de définir objectivement les catégories de salariés éligibles au travail à domicile.

La solution des avenants est la solution la plus utilisée et la plus souhaitée par les entreprises. Cette solution leur permet de gérer les situations au cas par cas sans de manière discrétionnaire.

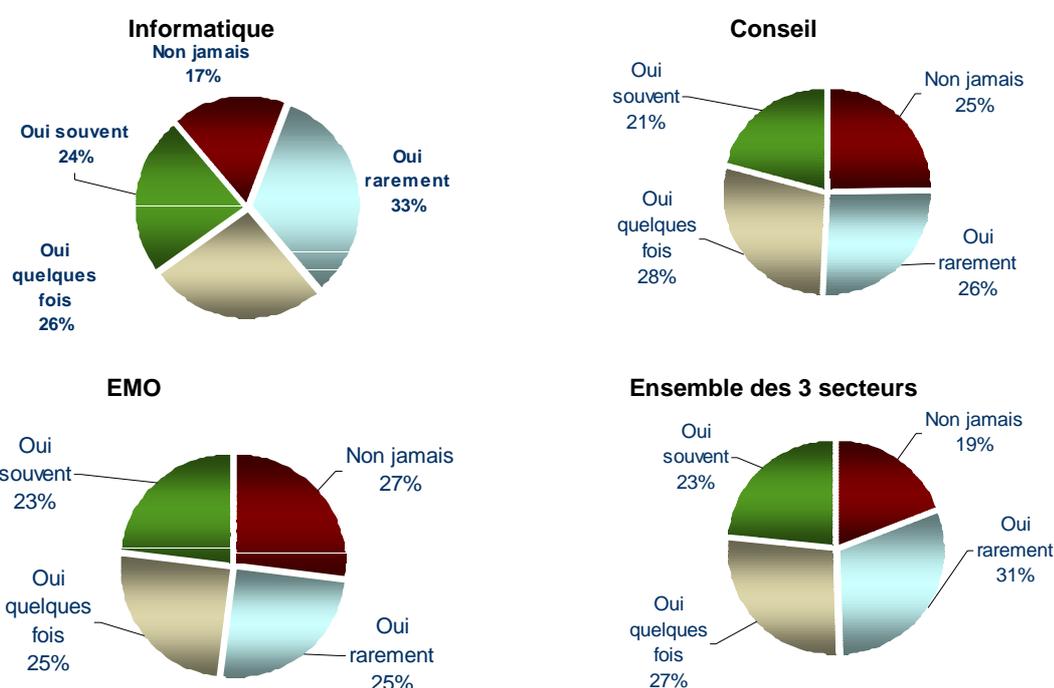
Des chartes sont également souhaitées par un grand nombre d'entreprises car elles sont plus souples que des accords d'entreprise ou de branche. Elles permettent d'informer les salariés sur les procédures à suivre dans le cadre du travail à domicile.

LES SALARIES ET LE TRAVAIL A DOMICILE

A partir d'une enquête réalisée par Internet auprès de 900 salariés des secteurs EMO, management et informatique a été menée une analyse du développement du travail à domicile, de son niveau de formalisation et des souhaits des salariés.

Fréquence du travail à domicile

23% des salariés travaillent souvent à domicile alors que 19% ne travaillent jamais à domicile. Le travail à domicile fréquent se rencontre de manière équivalente dans les 3 secteurs. Des différences sectorielles apparaissent quand on considère les pratiques plus occasionnelles. Ainsi elles sont plus répandues dans l'informatique que dans les 2 autres secteurs.



Le travail à domicile se rencontre plus souvent chez les cadres que les ETAM (réponses "souvent" et "quelques fois" respectivement dans 57% et 34% des cas). Mais il faut noter que le travail à domicile chez les ETAM n'est pas exceptionnel.

Travail à domicile en fonction des catégories ETAM et cadre

	ETAM	Cadre	Ensemble
Non jamais	41%	11%	19%
Oui rarement	26%	32%	30%
Oui quelques fois	23%	29%	27%
Oui souvent	11%	28%	23%

Base : ensemble des salariés

Les cas les plus fréquents de travail à domicile concernent les samedi et dimanche chez près de deux tiers des salariés, suivi du soir ou du matin chez près de quatre salariés sur dix.

Le travail aux heures de bureau est minoritaire. Il se rencontre chez un salarié sur dix. Peu de différences sectorielles ou selon les catégories cadre et ETAM apparaissent.

Horaire de travail à domicile

Question : Quand travaillez-vous à votre domicile ?

	EMO	Conseil	Informatique	Ensemble
En dehors des horaires de bureau, le matin ou le soir	26%	33%	42%	39%
Les samedi et dimanche	54%	60%	67%	65%
Aux horaires de bureau	12%	10%	9%	10%
Pas de travail à domicile	27%	25%	17%	19%

Base : ensemble des salariés

Le profil des salariés travaillant à domicile est relativement semblable à celui des secteurs étudiés : 67% d'hommes, présence d'enfants dans 64% des cas, une très forte présence du secteur informatique avec plus de 60% des travailleurs à domicile.

Profil des salariés travaillant à domicile

Genre		Présence d'enfant	
Homme	67%	Enfant	64%
Femme	33%	Pas d'enfant	36%
Secteur		Taille des entreprises	
EMO	3%	Moins de 100 salariés	41%
Conseil	33%	100 à 250 salariés	17%
Informatique	64%	250 à 1000 salariés	7%
Age		Plus de 1000 salariés	35%
Moins de 30 ans	18%	Encadrement	
Entre 31 et 40 ans	28%	Cadre avec mission d'encadrement	41%
Entre 40 et 50 ans	30%	Cadre sans mission d'encadrement	36%
Entre 50 et 60 an	21%	ETAM	23%
Plus de 60 ans	3%		

La quasi-totalité (89%) des salariés travaillant à domicile disposent d'une pièce isolée pour travailler à domicile. Dans leur entreprise 70% disposent d'un bureau isolé, 12% d'un bureau partagé et 18% travaillent en openspace.

Il faut remarquer que 19% travaillent à temps partiel ce qui est légèrement supérieur au taux observé pour l'ensemble des salariés (13%).

Si le travail à domicile concerne 10% des salariés, il faut remarquer que le travail à domicile à 100% est exceptionnel : seulement 1% de l'ensemble des salariés. La situation actuelle se caractérise surtout par du travail à domicile occasionnel : 1 à 2 jours par semaine (2% des salariés) et 3 à 4 jours par semaine (5% des salariés).

Fréquence du travail à domicile aux horaires de bureau

	Travailleurs à domicile aux horaires de bureau	Ensemble des salariés
Jamais	-	95%
Très rare	8%	1%
1 à 2 jours par mois	9%	1%
1 à 2 jours par semaine	21%	2%
3 à 4 jours par semaine	49%	5%
Au moins 4 jours par semaine	13%	1%

La formalisation du travail à domicile et la prise en charge des équipements

Le travail à domicile aux horaires de bureau fait l'objet de clauses particulières dans le contrat de travail seulement dans 22% des cas (2% de l'ensemble des salariés) tandis que l'informel règne en maître y compris dans certains cas où le travail à domicile est loin d'être anecdotique (de 3 à 4 jours par semaine).

Formalisation du travail à domicile aux horaires de bureau

Clauses dans le contrat	Accord verbal du supérieur hiérarchique	Demande écrite préalable	Aucune formalisation
22%	10%	5%	64%

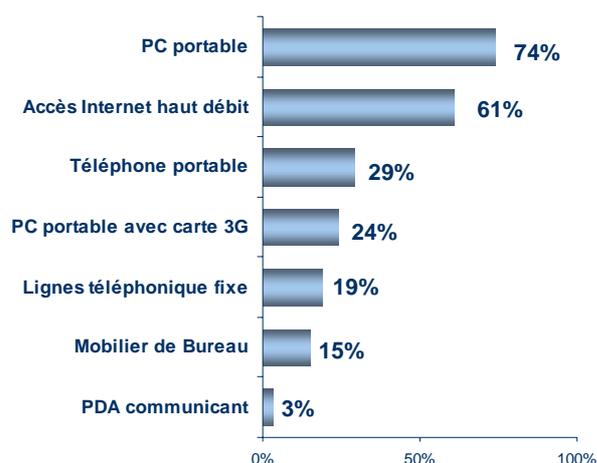
Base : ensemble des salariés travaillant à domicile aux horaires de bureau

A l'absence de formalisation, il faut ajouter un contrôle très léger de la part des entreprises : 59% des salariés travaillant à domicile aux horaires de bureaux déclarent qu'il n'y a pas de système de contrôle.

Seulement 14% des salariés travaillant à domicile aux horaires de bureau suivent une formation préalable à la mise en place du télétravail. Ce taux est à comparer au faible niveau de formalisation des contrats et au faible niveau de contrôle.

La quasi-totalité des salariés en situation de travail à domicile aux horaires de bureau sont équipés de PC portables avec ou sans carte 3G par leurs entreprises. Les abonnements à l'Internet haut débit sont également fortement financés par les entreprises. Les abonnements téléphoniques fixes et le mobilier de bureau sont beaucoup plus rarement pris en charge par les entreprises.

Equipements pris en charge par les entreprises pour les salariés travaillant à domicile aux horaires de bureau



Base : ensemble des salariés travaillant à domicile aux horaires de bureau

Dans 15% des cas, un diagnostic électrique a été effectué et il a été entièrement pris en charge par l'entreprise dans 41% des cas et partiellement dans 38% des cas.

Concernant la prise en charge du télétravail par les assurances, près de 30% ne savent pas si ce mode de travail est pris en charge par l'assurance de l'employeur ou par l'assurance personnelle. Environ la moitié des salariés estiment être assurés à titre personnel ou par l'assurance de l'employeur.

Prise en charge du travail à domicile par l'assurance

	Assurance personnelle	Assurance de l'employeur
Prise en charge	54%	44%
Pas de prise en charge	14%	30%
Ne sait pas	31%	26%

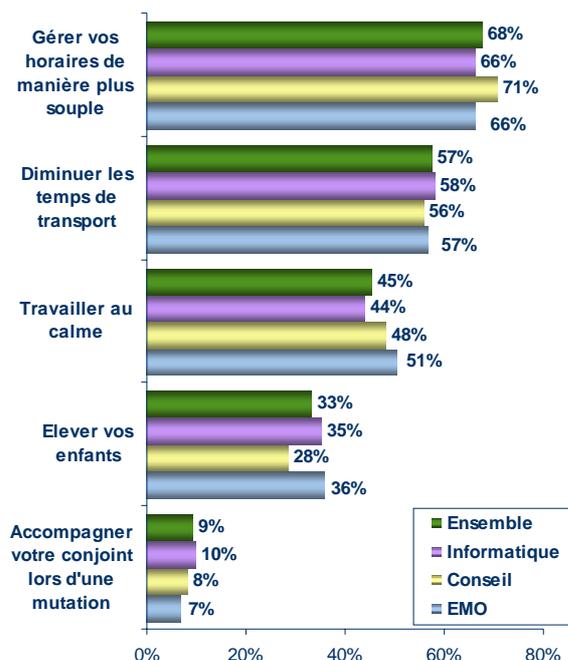
Base : ensemble des salariés travaillant à domicile aux horaires de bureau

Bilans et opinions vis-à-vis du travail à domicile : un intérêt très élevé et un niveau de satisfaction très fort

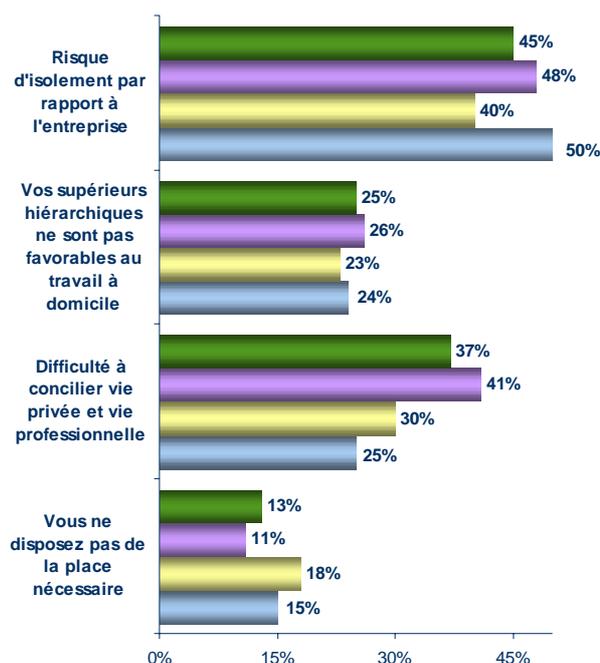
La gestion des horaires de travail de manière plus souple est le premier argument retenu par l'ensemble des salariés en faveur du travail à domicile. Il est suivi par la diminution des temps de transport pour 57% des salariés. Ce taux atteint 75% pour les salariés dont le temps de transport domicile-lieu de travail est supérieur à 40 minutes. Disposer de davantage de temps pour élever ses enfants est retenu par 33% des salariés. Ce taux atteint 60% lorsque les enfants ont moins de 5 ans.

Le risque d'isolement est la principale crainte perçue par les salariés. Cette crainte est d'autant plus importante que l'entreprise est grande (70% pour les salariés travaillant dans des entreprises de plus de 500 salariés) et que les salariés sont des cadres (62%). La difficulté à concilier vie professionnelle et vie privée constitue la deuxième crainte (37% des salariés). Ce taux atteint 55% lorsque les salariés vivent en couple. La résistance des supérieurs hiérarchiques intervient en troisième position pour 25% des salariés.

Avantages perçus

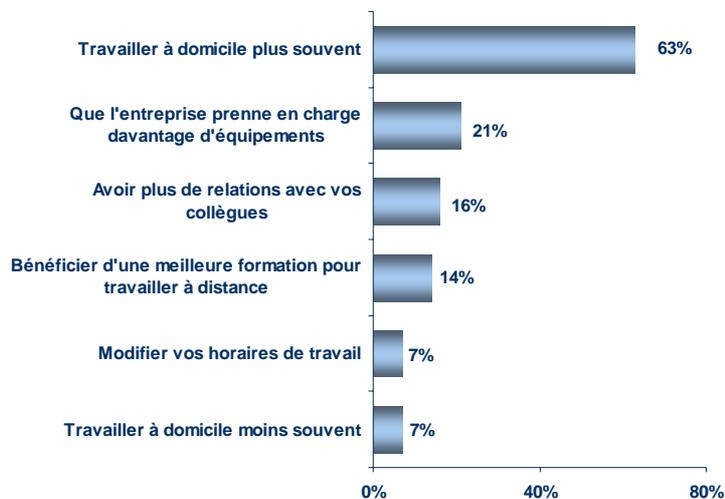


Obstacles perçus



Pour les salariés travaillant à domicile aux horaires de bureau, le bilan est positif : 69% se déclarent très satisfaits tandis que les 31% restant sont satisfaits. Le principal souhait d'évolution est de travailler à domicile plus souvent. De manière plus marginale, émergent des demandes pour la prise en charge de plus d'équipements, plus de relations avec les collègues et plus de formation. Il faut noter que ces demandes émanent plutôt de salariés travaillant dans de grandes entreprises

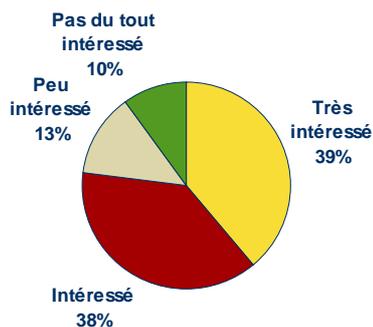
Souhaits d'évolution parmi les salariés travaillant à domicile aux horaires de bureau



Base : ensemble des salariés travaillant à domicile aux horaires de bureau

Concernant les autres salariés ne travaillant pas à domicile aux horaires de bureau, on note un intérêt très élevé pour cette forme d'organisation. Les réponses "très intéressé" s'élèvent à près de 40%. Cet intérêt est commun à l'ensemble des secteurs d'activités et des catégories cadre et ETAM. Les réponses "très intéressé" sont plus fortes pour les salariés avec enfants de moins de 5 ans (49%) et les salariés subissant des temps de déplacement domicile-lieu de travail supérieurs à 40 minutes (54%).

Intérêt pour le travail à domicile aux horaires de bureau



Base : ensemble des salariés en dehors des personnes travaillant à domicile aux horaires de bureau

Majoritairement les salariés intéressés ou très intéressés souhaitent pouvoir travailler à domicile 2 à 3 jours par semaine (56%) tandis que 22% souhaitent travailler au moins 4 jours par semaine. Enfin 21% opteraient pour 1 jour par semaine.

Malgré un tel intérêt, seulement 14% ont fait une demande officielle à l'employeur.

BENCHMARK EUROPEEN

Lors de la signature de l'accord cadre européen de juillet 2002 portant sur le télétravail, **l'Italie** faisait partie des pays de référence car Confcommercio avait déjà signé un accord avec les syndicats de salariés en 1997. certaines modalités de l'accord européen proviennent de l'accord signé en Italie.

En Italie l'accord européen a fait l'objet d'un accord inter-branche précisant certains points :

- Un télétravailleur est un travailleur qui travaille régulièrement en dehors de l'entreprise pou
- Cet accord réaffirme les clauses de réversibilité
- Cet accord mentionne le fait que les télétravailleurs ont les mêmes droits et devoirs que tout autre travailleur.
- Le choix du télétravail est placé sous la règle du double volontariat.
- L'employeur doit fournir au salarié les équipements nécessaires à la bonne réalisation de son activité.

Au plan global, près de 3% des salariés se trouvaient en situation de télétravail en 2002. ce chiffre sous-estime sans doute le télétravail occasionnel et informel.

Concernant les secteurs informatiques, conseil et études, aucune stratégie globale n'a été mise en place. Il n'existe aucun accord d'entreprise. Selon l'ASSINTEL, les entreprises ne voient pas les avantages liés au télétravail. Le coût des équipements n'est pas clairement compensé par d'autres avantages pour l'entreprise. En outre beaucoup d'employeurs ont peur de perdre le contrôle sur leurs salariés. Les seuls domaines qui donnent lieu à quelques tentatives sont les centres d'appel pour lesquels la technique offrent une réponse satisfaisante.

Au **Royaume Uni**, la situation est très différente. En effet plusieurs facteurs ont puissamment contribué au développement du télétravail qui concerne plus de 8% de l'ensemble des salariés :

- Il existe une pénurie de salariés notamment pour des postes à forte qualification. Le télétravail et toute forme de travail flexible font partie du "package" pour attirer et retenir les salariés. Cet argument a notamment été utilisé par le secteur public qui ne peut pas s'aligner sur les salaires du secteur privé.
- En 2003, le gouvernement a mis en place des mesures de travail flexible et de télétravail pour les parents d'enfants de moins de 6 ans ou pour les parents d'enfants malades ou handicapés. Plus de 800 000 familles ont fait l'objet d'aménagement du temps de travail comprenant dans de nombreux cas le télétravail. Après avoir testé ces nouvelles formes d'organisation, un nombre important d'entreprises a étendu ces possibilités à d'autres catégories de personnels.
- Certaines entreprises possédant de nombreux sites, notamment à Londres, ont souhaité réduire leurs coûts immobiliers. Le développement du télétravail leur a permis de vendre certains immeubles.
- La réduction des temps de déplacement et des nuisances environnementales fait également partie des motivations pour développer le télétravail.

L'accord européen n'a pas fait l'objet de beaucoup de publicité au Royaume-Uni et il n'est pas bien connu. Globalement, dans le contexte britannique, il a été décrit comme un "non-événement". Toutefois, parce que certains syndicats ont participé à sa négociation, il a exercé un rôle de catalyseur tout comme le "droit à demander le

travail flexible" mentionné plus haut. Les syndicats l'ont utilisé dans certains cas où il y a un problème avec un employeur qui veut rendre le télétravail obligatoire.. Le gouvernement n'a pas vraiment cherché à le promouvoir, il est juste utilisé comme référent. Néanmoins l'accord cadre européen a été utile pour les syndicats qui soutiennent actuellement le télétravail alors qu'auparavant il avait mauvaise réputation car il concernait des emplois sous-qualifiés.

Concernant la formalisation du télétravail il existe de nombreux cas où elle reste informelle. En effet le contrat de travail stipule le lieu de travail et les heures de travail. Devant de possibles complications, les petites entreprises préfèrent ne pas contractualiser. Seules les grandes entreprises ont conclu des contrats de travail à domicile.

Les principales oppositions viennent du mid-management qui éprouve des difficultés dans son rôle de contrôle et de coordination. Beaucoup de dirigeants pensent que s'ils ne peuvent pas voir leurs salariés alors ils ne peuvent pas être sûrs qu'ils travaillent. En fait les entreprises qui adoptent le télétravail mesurent la performance des salariés selon des indicateurs liés à des objectifs plutôt que sur la base de la présence au bureau.

La santé et la sécurité sont souvent cités comme un obstacle. La législation stipule que l'employeur est responsable de leurs employés, où qu'ils travaillent. Cela pourrait mettre en cause la responsabilité des employeurs si les employés ont des accidents à la maison. Certains employeurs ont utilisé cet argument comme prétexte pour ne pas proposer le télétravail à leurs employés. Toutefois, ce n'est pas la vraie raison : ils y sont opposés par principe. Dans les faits, il n'y a jamais eu la moindre condamnation pour un tel motif.

Certaines entreprises envoient des prestataires pour contrôler le lieu de travail et les infrastructures électriques chez le salarié. D'autres font des sessions de formation et fournissent une liste de contrôle complète à l'employé qui va travailler à la maison.

L'entreprise la plus en avance est sans conteste BT dont 60% des employés bénéficient de mesures de flexibilité. La plupart des autres entreprises du secteur ont recours au télétravail. On note quelques cas de retour en arrière pour des motifs de cohésion des équipes. Mais ceci est plutôt dû à un changement de direction qu'à un échec du télétravail.

PRECONISATIONS

SIGNATURE D'UN ACCORD DE BRANCHE

La seule branche ayant signé un accord est la branche des télécommunications sous l'égide de l'UNETEL-RST. La convention collective comportait des dispositions relatives au télétravail depuis 2000. L'accord de branche a été conclu relativement rapidement en mars et octobre 2006 au bout de 4 versions.

L'accord ANI a servi de cadre et a subi peu de modifications.

Le point qui a retenu l'attention des partenaires est la définition. Les personnels itinérants ont clairement été exclus : "Sont considérés comme télétravailleurs, les salariés qui, par accord individuel avec leur employeur, dans le cadre d'une organisation du travail essentiellement fondée sur l'exercice de leur activité professionnelle dans des sphères privées situées hors du champ naturel de l'exercice des missions de l'entreprise, utilisent les technologies de l'information et de la communication. Ne sont pas visés par les présentes dispositions les salariés exerçant des activités itinérantes par leur nature qui ne peuvent être réalisées dans les locaux de l'employeur et pour lesquels les technologies de l'information et de la communication ont pour seul objet de faciliter le travail et le contact avec l'entreprise."

Quelques autres points ont été ajoutés :

- Vie privée : "Le télétravailleur doit être informé des éventuels moyens de surveillance."
- Installations électriques : "Sous réserve de la conformité des installations électriques du domicile, l'employeur fournit, installe et entretient les équipements nécessaires au télétravail. Le télétravailleur prend soin des équipements qui lui sont confiés."

Les entreprises ont peu utilisé l'accord de branche mis à part France Telecom qui était déjà dans un processus d'accord d'entreprise portant sur le télétravail. En outre France Telecom s'est saisi de ces dispositions dans un contexte de réorganisation de ses services sur le territoire national et de rationalisation du parc immobilier.

La clause qui soulève le plus de difficultés est la réversibilité à la demande des salariés. Un bilan sera dressé en 2009.

Fort de cette expérience, des bilans dressés dans les autres pays et de l'hétérogénéité des métiers dans les entreprises, un scénario d'accord de branche réaliste ne peut déboucher que sur un accord à minima c'est-à-dire la reprise du cadre ANI en précisant la définition du télétravail. Cependant un tel accord aurait une portée de symbole et permettrait de prendre date pour de prochaines évolutions législatives.

Une définition restrictive est majoritairement demandée par les entreprises. Compte tenu des pratiques de la branche, le travail en situation de nomadisme ou chez le client ne serait pas concerné.

ACCORDS D'ENTREPRISE

A partir de l'accord ANI, de l'accord d'entreprise recensé et des avenants collectés, les entreprises et les partenaires sociaux doivent préciser et valider les points suivants.

- ☒ **La définition** : les entreprises doivent considérer ce point avec attention. Notamment il est nécessaire de spécifier :
 - ☐ le lieu de travail : le domicile, un local spécialisé (hôtel d'entreprise par exemple)
 - ☐ la fréquence minimale : par exemple 3 ou 4 jours par mois.

- ☒ **Le caractère volontaire du télétravail** : le double volontariat et un principe de réversibilité tant à l'initiative de l'employeur que du salarié doivent être réaffirmés dans un accord de branche. La durée maximale de la période d'adaptation pendant laquelle chacune des parties peut mettre fin à cette forme d'organisation du travail et le délai de prévenance. En général les périodes sont respectivement de 3 à 6 mois pour la durée d'adaptation ou période probatoire et de 1 à 2 mois pour le délai de prévenance.

- ☒ **La spécificité des salariés embauchés directement en situation de télétravail** et veiller notamment aux possibilités d'évolutions dans leur carrière en travaillant dans les locaux de l'entreprise.

- ☒ **Réversibilité en dehors de la période d'adaptation** : si l'initiative peut également appartenir aux deux parties, seul l'accord commun des parties peut y mettre un terme effectif. La résiliation commune de l'avenant s'établit sous respect d'un préavis de 3 mois maximum. L'arrêt de la Cour de Cassation du 31 mai 2006 précise qu'une clause de mobilité ne peut s'imposer pour obliger un salarié en télétravail à revenir travailler au siège. La clause de mobilité dont les effets sont circonscrits à la détermination de la localisation du salarié est ainsi à imposer le travail à domicile ou le retour du télétravailleur au siège social de l'entreprise car une telle décision impacte de manière plus générale l'ensemble de la relation contractuelle et non le seul lieu de travail.

- ☒ **Conditions d'emplois** : il faut préciser que le télétravailleur bénéficie des mêmes conditions que les autres travailleurs. D'autres accords collectifs supplémentaires peuvent s'appliquer.

- ☒ **Protection des données** : le télétravailleur est informé des mesures nécessaires à la protection des données utilisées. Ces mesures sont en général semblables à celles recommandées dans le cadre du travail en situation de nomadisme.

- ☒ **Vie privée** : le télétravailleur doit être informé des éventuels moyens de surveillance. La fixation de cette plage, en concertation avec le salarié, est très importante afin de séparer vie professionnelle et vie privée. Les horaires

auxquels le salarié peut être joint doivent être mentionnés en relation avec la durée du travail dans l'entreprise.

- ☒ **Equipements de travail** : il faut préciser les conditions d'indemnisation ou de mise à disposition et de restitution du matériel professionnel nécessaire (documentation, fournitures, matériel informatique, raccordement au réseau, surfaces immobilières, etc.).

- ☒ **Les déplacements** : il faut préciser les déplacements à la charge du salarié et à la charge de l'employeur. Ce point doit être cohérent avec les retours dans l'entreprise prévu dans le reste de l'accord.

- ☒ **Santé et sécurité** : il faut préciser les conditions d'inspection des locaux par le CHSCT, les représentants du personnel ou l'inspection du travail.

- ☒ **Assurance et responsabilité de l'entreprise et du salarié** : il est nécessaire que l'entreprise se renseigne auprès de son assureur (il y a parfois des problèmes avec les mutuelles). Dans quelques cas, l'assureur a demandé qu'un diagnostic électrique soit effectué. On peut prévoir une clause de couverture 24h sur 24h, avec présomption simple qu'un accident survenu «à domicile» a eu lieu durant l'exécution du contrat de travail. Concernant les Tribunaux de la Sécurité Sociale, la jurisprudence qualifie d'accident du travail proprement dit celui survenu pendant le temps de la mission, peu importe qu'il ait eu lieu à l'occasion d'un acte professionnel ou d'un acte de la vie courante. La mention des jours et des plages horaires peuvent être cruciaux. Ils peuvent être précisés dans le contrat de travail ou dans un document signé par le manager et le collaborateur.

- ☒ **Organisation du travail** : Il s'agit de préciser l'organisation du travail : réception/envois de travaux consultation messagerie, réunion téléphonique avec la hiérarchie, modalités de reporting en conformité avec les règles de l'entreprise, durée légale du travail. Enfin il faut préciser les conditions d'organisation et la fréquence des entretiens périodiques avec la hiérarchie et des regroupements avec les autres salariés de l'entreprise afin d'éviter l'isolement des salariés concernés. On peut par exemple fixer un nombre de jours minimal dans les locaux de l'entreprise par mois, trimestre ou année.

- ☒ **Formation** : il est nécessaire de spécifier la formation du travailleur à domicile et des supérieurs hiérarchiques : procédures de reporting, organisation du travail...

- ☒ **Droits collectifs** : les télétravailleurs bénéficient des mêmes droits que les autres travailleurs. Ils doivent être identifiés comme tel sur le registre du personnel.

AVENANTS AU CONTRAT DE TRAVAIL

Les avenants doivent inclure les points cités précédemment dans le cadre d'un accord d'entreprise. En outre il faut clairement mentionner :

- ☒ **Le lieu de travail** : il doit être expressément mentionné. Parfois le lieu de travail diffère du domicile. Les changements doivent faire l'objet d'une information auprès de l'employeur.

- ☒ **Mobilité géographique** : il faut mentionner si l'entreprise peut résilier le contrat de télétravail en cas de changement de lieu de résidence induisant des différences sensibles dans l'organisation du travail (déménagement de plusieurs centaines de kilomètres par exemple).

- ☒ **Mobilité de carrière** : il faut mentionner si l'entreprise peut l'entreprise peut résilier le contrat de télétravail en cas de changement de fonction dans l'entreprise.

- ☒ **Délais de prévenance** : en cas de changement dans l'organisation : retour exceptionnel dans l'entreprise, modification de l'organisation du temps partiel... il faut inclure un délai minimal de prévenance.

- ☒ **Prise en charge des équipements** : ce point doit être clairement mentionné pour chaque équipement.

- ☒ **Conditions de sécurité** : la mise en conformité électrique et son mode de financement doit être précisé. Si une certification est exigée par l'assureur de l'entreprise, ce doivent être précisés dans le contrat.

- ☒ **Les relations avec le supérieur hiérarchique doivent être précisées** : envois de rapport, réponses aux coups de téléphones et mails selon un certain délai, réunions d'évaluation.

CHARTRE

Tout comme il existe des chartes portant sur l'utilisation du matériel informatique, il est souhaitable que se développent des chartes sur le travail à domicile ce qui permettrait de dépasser le flou que nous avons analysé précédemment. Cela suppose que les entreprises souhaitent s'engager massivement dans une démarche de télétravail. Si les entreprises souhaitent utiliser le télétravail pour les cas exceptionnels, la rédaction d'une charte ne s'impose pas.

Dans cette charte seraient exposées les modalités pratiques de télétravail :

- Règles de sécurité et d'aménagement à domicile
- Règles régissant la protection des données
- Relations avec le supérieur hiérarchique : reporting, réunions physiques/téléphoniques...
- Procédures utilisées pour les demandes de travail à domicile à titre exceptionnel.
- Règles régissant la vie privée.
- Actions de formation à l'organisation du télétravail

AUTRES ACTIONS DU SYNTEC

La diffusion du travail à domicile sous l'effet des contraintes de réactivité, de réduction des coûts immobiliers et des contraintes environnementales et de la nécessité de proposer des formules attrayantes pour attirer et retenir les salariés paraît inéluctable. En outre il est possible que le gouvernement s'inspire des législations anglaises relatives au travail flexible pour développer le télétravail. Mentionnons également des projets permettant de prendre en charge une partie du coût des abonnements hauts débits au domicile des salariés. Pour anticiper ces évolutions, plusieurs pistes doivent être explorées :

- Observatoire des contrats de télétravail : outre les accords d'entreprise qui doivent être envoyés par les entreprises, nous proposons également de collecter de manière anonyme et volontaire les avenants aux contrats des salariés. Ces modèles seraient mis à disposition des entreprises pour conclure leurs propres accords ou avenants.
- Action auprès des services de l'Etat et du législateur : dans le cadre d'une loi permettant de prendre en charge les frais relativement à l'équipement haut débit du salarié à domicile, il serait pertinent d'intégrer d'autres dépenses telles que les diagnostics de conformité électrique par exemple.
- Action auprès des assureurs : dans les faits, les pratiques peuvent se révéler assez différentes entre assureurs. Aussi une action de concertation et d'information avec les associations d'assureurs permettrait-elle d'homogénéiser les pratiques.