

Avant propos

En 1990, j'ai créé mon entreprise et je l'ai appelée TELETRAVAIL. Depuis, je pratique le télétravail indépendant. Dans un premier temps, j'ai gagné ma vie en rédigeant des documentations techniques en informatique, seul ou aidé par des salariés en télétravail.

J'ai créé, dès 1997, le site **teletravail.fr** qui donne des informations sur le télétravail et propose des offres d'emploi et de missions en télétravail.

Je collabore avec une quinzaine de télétravailleurs indépendants dans le cadre d'une société de distribution de prestations en télétravail, catalogue-teletravail.fr

J'ai déjà écrit **deux livres** sur le **télétravail indépendant** il y a une dizaine d'années et j'ai formé plus de 500 personnes à la création d'entreprises en télétravail.

Aujourd'hui, ce présent ouvrage ne parle que de **télétravail salarié**, dont le décollage est plus récent.

J'anime des formations au télétravail salarié depuis 2012, dans de nombreuses entreprises publiques et privées, de toutes tailles. J'assure trois types de formation :

- **Formation des DRH (direction des ressources humaines) et DSI (direction des systèmes d'information)** à la mise en place du télétravail dans la structure.
- **Formation des managers** à l'encadrement à distance d'équipes éclatées.
- **Formation des collaborateurs** à la pratique efficace du télétravail.

Mon premier objectif dans ce livre est d'aider concrètement les salariés, les managers, les entreprises, à **réussir leur passage au télétravail**.

Pour cela je décris la réalité du télétravail rencontrée en entreprise et dans l'administration, car le télétravail comporte de nombreuses formes différentes.

Toutefois, par souci de confidentialité, je ne citerai pas le nom des entreprises que je décris, rencontrées au cours de formations, j'indiquerai uniquement le contexte et l'activité de la structure. Je ne mentionnerai les noms des entreprises que lorsqu'elles sont citées dans la presse.

Je me limite à mon expérience, pour décrire les situations de télétravail et les méthodes à mettre en œuvre, afin de rester le plus concret possible. J'essaye par des anecdotes et des exemples de rendre mon discours vivant.

Le deuxième objectif de ce livre est de donner des **outils pratiques, opérationnels**.

Ces outils et méthodes ont été bâtis au fur et à mesure de mes rencontres dans les structures mettant en place le télétravail. En effet, même si les métiers et contextes sont multiples, des **règles communes s'imposent pour les télétravailleurs et leurs managers**. Il convient de modifier sensiblement ses habitudes de **communication**, de développer la **transparence** pour entretenir la **confiance**. Les **outils** doivent permettre la **collaboration**, de **nouveaux principes** de travail en commun doivent être **définis et respectés** par les différents membres de ces nouvelles organisations de travail à distance.

Dans ce livre, nous aborderons successivement une **définition générale** du télétravail, avec ses **différentes formes** rencontrées en entreprise. Puis nous étudierons dans le détail le **cadre juridique** du télétravail en France. Ensuite, nous passerons en revue les **aspects technologiques** du télétravail sans lesquels celui-ci ne serait pas possible. Nous détaillerons alors la **mise en place** concrète du télétravail dans une entreprise, grande ou petite, publique ou privée. Nous pourrons alors évoquer les différentes évolutions de **l'art du management** qu'entraîne cette nouvelle forme d'organisation du travail. Enfin, nous pourrons expliquer comment **télétravailler efficacement**, en gardant le moral et la santé.

Dans la dernière partie de l'ouvrage, nous évoquerons des situations particulières telles que le télétravail à **l'étranger**, le télétravail et la **maladie**, le **handicap**.

Enfin nous dessinerons des **perspectives** à une forme d'organisation nouvelle qui modifie profondément notre manière de travailler et de vivre.

Chapitre 1

Définition générale du télétravail

Le télétravail salarié se définit, en **droit français**, comme un travail fait hors des locaux de l'entreprise, de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Cette définition juridique peut être complétée par la définition de **L'Organisation Internationale du Travail dans son rapport de 2017** qui distingue trois types de télétravailleurs :

- Les **télétravailleurs à domicile** qui travaillent de la maison plusieurs fois par mois.
- Les **télétravailleurs nomades** qui travaillent plusieurs fois par semaine dans différents lieux autres que les locaux de l'employeur.
- Les **télétravailleurs occasionnels** qui travaillent hors des bureaux moins souvent que les nomades.

Ces deux définitions « officielles » illustrent le fait que le télétravail prend de nombreuses formes, et porte des noms variés (télétravail, travail à domicile, coworking, cyberworking, e-travail, travail à distance, *remote*, travail nomade, travail flexible, home-office, flex office...).

Mais toutes ces formes de télétravail, comportent de nombreuses caractéristiques communes.

Un travail à distance

Le télétravail se définit comme un travail à distance. « Télé » signifie « à distance » comme dans les mots téléphone ou télévision.

Utilisation de l'informatique et des télécommunications

Le télétravail suppose l'utilisation de l'informatique et des télécommunications.

On parle souvent de travail à domicile lorsque l'on parle de télétravail. Cela se comprend car cette situation est la plus courante. Mais les deux notions ne sont pas du tout équivalentes d'un point de vue juridique.

Le travail à domicile est réglementé depuis le 19^e siècle. Ce n'est pas du télétravail.

Au 19^e siècle des salariés travaillaient à leur domicile pour effectuer des tâches d'assemblage de petits objets (ciseaux, montres...). Ces salariés étaient payés à la tâche, souvent très peu. Pour pouvoir survivre, ils devaient travailler de nombreuses heures et également faire travailler leurs enfants.

Des situations épouvantables ont amené le législateur à voter des lois sociales pour protéger les travailleurs à domicile. Ce n'était pas du télétravail.

De nos jours une nourrice à domicile qui garde des enfants à son propre domicile n'est pas une télétravailleuse.

Le télétravail suppose l'utilisation de l'informatique et des télécommunications.

N'importe où

Le télétravail, en pratique, peut s'effectuer depuis n'importe quel lieu, du moment que l'on a accès à Internet et que donc, on peut accéder au système d'information de l'entreprise.

Dans les entreprises, des règles précisent les lieux autorisés, le plus souvent, **le domicile**.

De nombreux accords d'entreprise autorisent également le télétravail depuis une **maison secondaire** ou **depuis le domicile d'un proche**.

Des télétravailleurs travaillent depuis un **hôtel**, et dans tous les lieux de déplacement que sont les **trains**, les **métros**, les **aéroports**, après une mission d'inspection, une action commerciale, une mission de dépannage.

Enfin il est possible de télétravailler depuis un **télécentre**, un **tiers-lieu**, un **espace de coworking**, ou un **bureau délocalisé** de l'entreprise.

*Une **Agence Publique d'État** a tellement peur du télétravail à domicile, qu'elle a préféré mettre en place le télétravail uniquement dans des bureaux délocalisés, soit des bureaux dont elle est propriétaire, soit des bureaux mis à disposition par d'autres structures publiques, des DDT, DDE, des mairies. Mais cela nécessite à chaque fois de signer une convention avec le partenaire et de payer un loyer, même modique. Face à toutes ces contraintes, l'Agence envisage déjà de modifier ses règles et d'autoriser le télétravail à domicile.*

N'importe quand

Le télétravail peut se faire n'importe quand, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, contrairement au travail au bureau, qui se déroule durant les heures d'ouverture physique de l'entreprise. Cette limitation des horaires, induite par le bureau, a des vertus pour protéger la santé du salarié qui normalement, passé 18 h, s'arrête de travailler. Le collaborateur est incité à partir car il voit ses collègues faire de même, il subit les contraintes de transport, le vigile fait le tour des bureaux le soir...

Au contraire, à la maison, il est toujours possible de travailler en dehors des horaires officiels. Cette liberté est intéressante car elle permet une organisation adaptée à sa vie privée et à ses contraintes personnelles. Mais d'un autre côté c'est évidemment un risque important qui apparaît pour la santé et pour la vie familiale.

Pour limiter ce risque il va falloir se discipliner et se fixer des horaires. Mais ce n'est pas évident quand on est seul chez soi. Il convient d'avoir des alertes sur son ordinateur ou sur son téléphone portable. Au-delà des outils, il faut de la discipline pour réellement s'arrêter.

Cette possibilité de travailler à toute heure du jour et de la nuit est exclue par les chartes du télétravail dans les entreprises, pour les salariés qui, normalement, doivent suivre les règles officielles, calquées sur les horaires de bureaux. Ces règles sont fixées par la DRH pour respecter le droit du travail, et également pour que les télétravailleurs continuent de collaborer avec les collègues et le manager.

Je télétravaille depuis longtemps sans que ce soit officiel. De nombreux stagiaires qui commencent le télétravail, me racontent qu'ils ramènent depuis longtemps leur ordinateur à la maison et qu'ils continuent leur journée de travail, le soir. Les règles légales sont déjà bafouées.

La situation est pire lorsque les salariés d'une multinationale travaillent avec des interlocuteurs en Asie ou en Amérique. Dans ce cas, la journée peut débuter à 6 heures du matin et se terminer à 23 heures.

Dans ces situations, la mise en place du télétravail permet d'améliorer la vie du collaborateur, qui n'a plus à se déplacer au bureau, et gagne ainsi de précieuses heures de sommeil, à des horaires variables. En revanche, les risques de dérives sont accrus, et la vigilance et l'hygiène de vie doivent être préservées.

Sans contrôle direct

Une autre caractéristique du télétravail est de pouvoir travailler sans contrôle direct c'est-à-dire sans la pression sociale du manager et des collègues qui vous regardent travailler.

À la maison, vous êtes libre de vous mettre au travail quand vous le souhaitez et de vous arrêter si vous voulez. Cette liberté est extrêmement plaisante.

La contrepartie est qu'il faut réaliser un travail suffisant pour que la situation puisse perdurer.

Cela revient à dire qu'il faut être son propre manager, être capable de se mettre à travailler sans qu'autrui ne vous dicte cette action.

Cette capacité à se gérer soi-même s'appelle l'autonomie. Tout salarié n'est pas forcément suffisamment autonome pour pouvoir télétravailler.

Cela va poser un problème pour les managers qui vont devoir autoriser ou non les collaborateurs à télétravailler. Ils devront estimer, de façon plus ou moins subjective, le degré d'autonomie du collaborateur. Si le collaborateur n'est pas jugé suffisamment autonome, il faudra lui opposer un refus, toujours délicat et souvent mal accepté.

Comment faire pour refuser le télétravail à un salarié qui le demande ? Cette difficulté, à accepter ou refuser le télétravail à un collaborateur que l'on juge insuffisamment autonome, est une des principales craintes des managers, évoquées durant les formations au télétravail. Nous étudierons dans le détail dans la partie management ce point délicat.

Les différentes formes de télétravail

Le télétravail peut prendre de nombreuses formes. Il est utile de les passer en revue, car souvent on pense que la seule forme existante est celle que l'on pratique ou que l'on va pratiquer bientôt. Cette illusion est légitime mais il faut avoir conscience que la forme du télétravail que l'on pratique peut évoluer rapidement, surtout après la phase d'expérimentation. Au début il y a beaucoup de réserves de la part de la direction et des managers, puis les règles s'assouplissent et la forme du télétravail change.

Le télétravail pendulaire

Le télétravail pendulaire désigne une forme très répandue de télétravail en France, qui consiste à travailler quelques jours par semaine à la maison et quelques jours au bureau. Cette forme de télétravail est très simple à mettre en place tant que le nombre de jours télétravaillés est limité à un ou deux. Les modifications générées par ce changement sont relativement limitées. L'isolement, souvent évoqué comme une menace pour le télétravailleur, est réduit. Les changements de fonctionnement du service restent également limités. Il suffit de quelques mois pour que la situation devienne routinière.

Le télétravail alterné

Le télétravail alterné est une forme moins courante du télétravail que l'on rencontre notamment lors de missions de contrôle comme l'audit ou l'inspection. Un déplacement sur site permet de contrôler que les règles sont bien respectées. Cette partie du travail ne peut se faire qu'en déplacement. Une deuxième partie de rédaction de rapport, se réalise très bien en télétravail car elle nécessite de la concentration et du silence.

« On ne voit plus les collègues » : Un problème souvent évoqué dans ces situations est que le télétravailleur n'est plus jamais dans la structure, car soit il contrôle soit il rédige, mais la contrepartie est une plus grande efficacité pour la structure et une meilleure qualité de vie pour le collaborateur.

Fixe ou variable ?

Le télétravail s'organise de façon fixe ou variable.

Fixe

Le télétravail fixe est la méthode la plus simple pour aider le collaborateur à s'organiser. Le jour où les jours de télétravail étant fixés, cela devient très vite une habitude de mettre de côté, en prévision du jour de télétravail, les dossiers à traiter au calme. De même pour les collègues le fait de voir régulièrement le même jour la chaise vide facilite la communication avec le télétravailleur, car on a compris que son absence ne signifie pas qu'il n'est pas disponible. Enfin, naturellement, pour le manager, il est plus facile de suivre ses collaborateurs en télétravail grâce à cette régularité.

Mais cette fixité doit comporter une certaine souplesse. En effet de nombreuses circonstances peuvent entraîner une annulation du jour de télétravail, une réunion imprévue par exemple. S'il n'est pas possible de décaler son jour de télétravail dans la semaine, on le perd. C'est assez frustrant si cette circonstance se produit régulièrement.

En télétravail en théorie, mais jamais en pratique : J'ai rencontré dans une entreprise pharmaceutique un manager qui télétravaillait le mardi. Il m'a raconté qu'il n'avait fait du télétravail que deux mardis depuis 6 mois car de nombreuses réunions avaient empêché son télétravail.

La bonne solution est de pouvoir décaler, si nécessaire, dans la semaine, son ou ses jours de télétravail.

De nombreuses entreprises autorisent cette option qui facilite les relations entre le manager et son collaborateur. Quand un manager demande à son collaborateur de revenir pour participer à une réunion importante il peut rendre son message plus acceptable en lui proposant de décaler sa journée de télétravail dans la semaine.

Toujours noter les jours de télétravail. Il est important de rappeler ici qu'il faut systématiquement tracer par un mail cet accord entre le manager et son collaborateur sur la modification du jour de télétravail.

Pourquoi ? Parce que si durant le trajet de retour sur site, un accident se produit, il existe un risque que le caractère d'accident de trajet et donc d'accident de travail soit contesté par la Sécurité sociale. Le collaborateur aurait dû rester chez lui puisqu'il était en télétravail. En revanche si cette modification de l'organisation habituelle du travail a été notée, l'accident de trajet survenu un jour qui aurait dû être en télétravail ne sera pas qualifié d'accident domestique.

De même, durant le jour de télétravail choisi en remplacement du jour initial, un accident peut survenir. Le risque serait que la qualification d'accident du travail soit refusée au motif que ce jour-là, le collaborateur aurait dû être au bureau et donc, s'il se trouvait chez lui, cela signifie qu'il était en congé. L'accident survenu à son domicile n'est donc pas un accident du travail. Tous ces problèmes disparaissent si la modification du jour de télétravail a bien été notée au préalable, après l'accord entre le manager et le collaborateur.

Variable

Le télétravail variable (également appelé flottant, flexible...) est parfois proposé. Il s'agit d'une modalité où, tous les mois, les collaborateurs décident avec le manager des jours de télétravail du mois à venir. Ainsi les variations de l'organisation du travail sont plus faciles à gérer.

Le défaut de cette organisation est de rendre moins transparents les jours de télétravail pour les collègues. Cette solution est en revanche beaucoup plus souple, elle convient très bien une fois que de bonnes habitudes de gestion du temps pour les télétravailleurs et les non télétravailleurs ont été mises en place dans l'entreprise (nous les détaillerons plus loin).

Il faut enfin noter que de nombreuses entreprises combinent les deux possibilités, fixe et variable. Par exemple pour des catégories professionnelles différentes, le manager a droit à 6 jours flottants par mois alors que les collaborateurs ont droit à 2 jours fixes par semaine.

Le télétravail majoritaire

Le télétravail majoritaire correspond à des situations où le nombre de jours de télétravail dépasse le nombre de jours de présence sur site. Trois ou quatre jours par semaine en télétravail composent les cas de télétravail majoritaire.