

Avant-propos

En 2020, la pandémie de Covid-19 a mis le télétravail sur le devant de la scène, car cette organisation a contribué à la fois à protéger les salariés du virus, et leur a permis de continuer à produire.

Grâce au télétravail, une partie importante de l'économie mondiale a continué à fonctionner dans un contexte sanitaire difficile.

En France, plus de 8 millions de travailleurs, le tiers du total des actifs, ont dû brutalement basculer en télétravail, au cours de plusieurs épisodes de confinement.

Ce télétravail forcé ne correspond pas à un télétravail normal, choisi, préparé. Il comporte un certain nombre de différences significatives qui ont amené parfois des entreprises à distinguer cette situation imposée du télétravail normal en utilisant un autre terme comme « travail à distance ». Cette subtilité sémantique visait à faire comprendre aux collaborateurs que cette période exceptionnelle ne préfigurait pas le fonctionnement à venir du télétravail.

Cette précaution verbale s'explique car de très nombreuses structures ont décidé de pérenniser le télétravail, une fois la crise sanitaire passée. En effet les bénéfices apportés par le télétravail à l'entreprise et aux collaborateurs ont pu être constatés au cours d'une expérimentation massive et durable.

Ainsi le PDG de la Société Générale expliquait dans *Les Échos*, en septembre 2020, que les clients de la banque s'étaient bien accommodés de la fermeture des agences, utilisant toujours plus les outils disponibles sur Internet. De même, les collaborateurs de la banque avaient pu, grâce au télétravail, accorder des centaines de

milliers de prêts garantis par l'État, en travaillant depuis leur domicile et en étant satisfaits de cette situation. Il expliquait qu'il serait souhaitable d'en tirer les enseignements pour l'avenir, et sans aucun doute de réaliser les économies de locaux et les gains de productivité rendus possibles par ce mode d'organisation du travail.

De même, PSA a décidé qu'à partir de septembre 2020, pour les 40 000 collaborateurs travaillant sur des ordinateurs, le lieu de travail serait désormais le domicile pour trois jours et demi par semaine.

Dans le secteur public, la prise de conscience la plus forte et la plus spectaculaire se trouve dans le domaine de la santé.

Les hôpitaux, traditionnellement réticents au télétravail, car « on ne peut soigner en télétravail », ont découvert les bénéfices substantiels apportés par le télétravail dans toutes les fonctions support des soignants.

Ainsi la responsable d'un service de 100 secrétaires, retranscrivant les comptes rendus médicaux des soignants, avait connu des progressions de plus de 50 % des volumes traités depuis le domicile.

Une responsable du service recouvrement de l'hôpital m'expliquait que le service avait réussi pour la première fois à combler son retard. Et face à ces nombreux gains tangibles, la direction de cet hôpital a décidé de pérenniser définitivement le télétravail.

Ce processus se constate dans de très nombreuses structures de santé, tant publiques que privés.

Le rapport Verizon, réalisé en collaboration avec les services analytiques de l'Harvard Business Review, est basé sur les retours de 1 080 chefs d'entreprise mondiaux et a été réalisé en mai 2020. 86 % des entreprises interrogées estiment que le lieu de travail numérique coexistera à l'avenir avec l'espace de travail physique, et 78 % prévoient d'augmenter la quantité de télétravail.

Par ailleurs, les enquêtes menées auprès des télétravailleurs eux-mêmes montrent une forte adhésion à cette nouvelle forme de travail. 80 % des « nouveaux télétravailleurs » souhaitent pouvoir continuer après la crise, avec un rythme naturellement plus modéré d'environ deux jours par semaine en télétravail. Et encore une fois ce sentiment

s'exprime chez les salariés du privé comme pour les agents de la Fonction publique.

Pour ma part, tous ces gains apportés par le télétravail n'ont pas été une surprise. Je n'ai pas attendu l'épidémie de Covid-19 pour m'intéresser au télétravail.

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

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 XIX^e siècle. Ce n'est pas du télétravail.

Au XIX^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.

Exemple

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.