



PREMIER MINISTRE



Novembre 2009

Le développement du télétravail  
dans la société numérique de demain

Rapports et documents

Centre d'analyse stratégique

18, rue de Martignac – 75700 Paris cedex 07

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

# Le développement du télétravail dans la société numérique de demain

**Cabinet Roland Berger**

Jérôme Ferhenbach, Frédéric Granel et Damien Dufort

**Centre d'analyse stratégique**

Tristan Klein et Jean-Loup Loyer

avec le concours des Ambassades





# TABLE DES MATIÈRES



<b>Introduction</b> .....	7
<b>Messages clés</b> .....	9
<b>Chapitre 1</b>	
<b>De grands espoirs, un développement faible</b> .....	12
1. La notion de télétravail a changé au gré des évolutions technologiques et s'est stabilisée grâce aux accords entre les partenaires sociaux.....	12
2. Un retard français par rapport aux autres pays de l'OCDE, en particulier pour le secteur public .....	16
<b>Chapitre 2</b>	
<b>De nombreux obstacles</b> .....	26
1. L'examen des appréhensions à l'égard du télétravail fournit un cadre d'analyse des freins à son essor .....	26
2. Un relatif manque de confiance entre partenaires sociaux expliquerait en partie les faibles avancées du télétravail en France.....	28
3. Des obstacles culturels souvent à l'origine de blocages organisationnels .....	32
4. La diffusion des technologies explique en partie le développement du télétravail .....	37
5. La géographie n'est pas un obstacle majeur au développement du télétravail .....	39
6. Récapitulatif des principaux obstacles à l'essor du télétravail .....	39
<b>Chapitre 3</b>	
<b>Les risques d'abus</b> .....	44
1. Les abus restent rares, bien que probablement sous-estimés .....	44
2. La protection contre les abus en France et dans les pays de l'OCDE .....	49
3. Les télétravailleurs se déclarent majoritairement satisfaits et disposent généralement de meilleures conditions de travail .....	55
4. Les abus liés au télétravail restent marginaux mais quelques incertitudes de nature juridique demeurent .....	57
<b>Chapitre 4</b>	
<b>Un fort potentiel de développement</b> .....	61
1. Le télétravail pourrait concerner jusqu'à 50 % de la population active en 2015, contre 30 % aujourd'hui .....	61
2. Le télétravail ne peut augmenter que marginalement le taux d'emploi des seniors ...	68
3. Sous certaines conditions, le télétravail peut être une alternative aux congés maladie .	71
4. Le télétravail peut contribuer à mieux concilier activité professionnelle et périodes prénatale et postnatale (hors congé maternité) .....	75

## Chapitre 5

<b>La nécessaire implication de tous les acteurs</b> .....	77
1. Le télétravail procure des avantages décisifs dans de nombreux domaines .....	77
2. Les « success stories » et les bonnes pratiques .....	81
3. Les initiatives des pouvoirs publics contribuent à l'essor du télétravail.....	87
4. Les facteurs de développement et les cinq facteurs clés de succès d'un projet de télétravail.....	96
<b>Recommandations</b> .....	100

## ANNEXES

<b>Annexe 1</b> : Lettre de saisine.....	121
<b>Annexe 2</b> : Liste des personnes interrogées .....	123
<b>Annexe 3</b> : L'évolution des définitions du télétravail depuis 1993.....	126
<b>Annexe 4</b> : Tableau récapitulatif des définitions du télétravail pour la France .....	128
<b>Annexe 5</b> : Quelques définitions du télétravail à l'étranger .....	129
<b>Annexe 6</b> : Les éléments de jurisprudence.....	132
<b>Annexe 7</b> : Tableau détaillé des chiffres relatifs au télétravail, par catégorie de télétravailleurs .....	135
<b>Annexe 8</b> : Les corrélations entre l'essor du télétravail et quelques indicateurs socioéconomiques .....	138
<b>Annexe 9</b> : Liste des tableaux et figures .....	141
<b>Annexe 10</b> : Abréviations, sigles et acronymes.....	143
<b>Annexe 11</b> : Références bibliographiques .....	146

# INTRODUCTION

## INTRODUCTION

INTRODUCTION



Au regard de la situation dans de nombreux pays industrialisés, le télétravail<sup>1</sup> est encore peu répandu en France. Pour favoriser son développement tout en évitant les éventuels abus liés au télétravail subi, la secrétaire d'État à la Prospective et au Développement de l'Économie numérique a demandé au Centre d'analyse stratégique d'étudier la situation en France et dans les pays de l'OCDE.

Le télétravail préfigure sous bien des aspects les nouvelles formes du travail de demain, à l'ère du numérique et de la société de la connaissance. Le terme même de « télétravail » est d'ores et déjà dépassé dans les pays qui le pratiquent avec enthousiasme, au profit de celui, plus englobant, plus flexible aussi, de « travail mobile » ou de « e-travail ».

Les technologies numériques modèlent chaque jour davantage nos modes de vies et par conséquent nos façons de travailler : Internet, les ordinateurs portables et les téléphones mobiles trouvent des applications dans tous les domaines d'activité et sont déjà porteurs de transformations importantes du travail. Elles ouvrent des opportunités inédites à l'essor du télétravail : dans les années à venir, l'amélioration de la capacité d'innovation et les gains de productivité permis par les évolutions technologiques seront considérables, que ce soit à travers les applications collaboratives (virtualisation, *cloud computing* et *Software as a Service*) ou les outils de mobilité (*netbooks* et *smartphones*, 4G, LTE/WiMAX, réseaux sans couture...). Ces technologies devraient non seulement s'appliquer aux télétravailleurs, au sens de la loi, mais également permettre à la plupart d'entre nous de bénéficier d'une plus grande flexibilité dans le travail.

De ce fait, les technologies numériques remettent en cause les schémas établis, instaurés par l'industrialisation à partir du XIX<sup>e</sup> siècle, de l'unité de temps et de lieu. Des questions telles que le découplage entre activité professionnelle et locaux de l'entreprise<sup>2</sup> ou encore les nouvelles porosités entre vie privée et vie professionnelle se posent avec une plus grande acuité dans le cas du télétravail. Ainsi, son développement ne peut se faire sans que soient étudiés les bouleversements sociaux induits par l'usage des TIC.

Dans de nombreux domaines, le télétravail présente des avantages importants : il améliore les conditions de travail des salariés et la conciliation entre vie personnelle et

<sup>1</sup> Ce rapport adopte la définition suivante du télétravail, large et consensuelle : « Le télétravail peut être défini comme étant le travail qui s'effectue, dans le cadre d'un contrat de travail, au domicile ou à distance de l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur à l'aide des technologies de l'information et de la communication ». Source : Forum des droits sur l'Internet (décembre 2004), *Recommandation « Le télétravail en France »*.

<sup>2</sup> Déjà en 1995, moins de 40 % des actifs travaillaient en un lieu fixe, uniquement du lundi au vendredi.

vie professionnelle ; il contribue à la réduction des émissions de gaz à effet de serre ; il bouscule les modèles organisationnels et managériaux obsolètes ; il favorise l'accès à l'emploi des populations exclues du marché du travail, contribuant de ce fait à l'inclusion sociale ; il permet de réduire les impacts sanitaires de la pollution dans les centres urbains... Bref, le télétravail contribue à une meilleure qualité de vie, à la réduction des dépenses sociales ou encore à la compétitivité de notre économie. Dans tous ces domaines, il apporte des éléments de réponse adaptés aux défis socioéconomiques des prochaines décennies.

Parmi ces défis figure en bonne place l'amélioration des relations et des conditions de travail. Le télétravail est ici un instrument de souplesse entre employeur et employé. Il va de pair avec le travail intellectuel, la société de la connaissance, une économie de services à forte valeur ajoutée. Ses prérequis sont la confiance entre employeur et employé, le management selon des objectifs concertés, le dialogue entre tous les acteurs de l'organisation.

Néanmoins, le télétravail ne constitue pas le remède miracle. En particulier, il remet en cause trois aspects fondamentaux du travail salarié et de manière plus générale le Code du travail :

- l'employeur d'un salarié, voire son supérieur hiérarchique direct, peuvent se trouver sur un autre continent, à des milliers de kilomètres de distance. Dès lors, **c'est la notion de subordination et surtout ses modalités qui se trouvent profondément modifiées**, en particulier pour les « travailleurs du savoir ». Cette subordination peut aussi bien diminuer que s'accroître pour prendre la forme d'une « télédisponibilité généralisée » ;
- **la notion de temps de travail est remise en cause**, notamment par le débordement du travail sur la sphère privée. Surtout, ce sont les modalités de contrôle du temps de travail qui sont remises en cause, bien que les outils technologiques peuvent assurer un contrôle très précis et détaillé ;
- **les TIC peuvent affaiblir les collectifs de travail**, par la constitution de réseaux multiformes, horizontaux et transversaux, introduisant parfois une porosité entre l'espace de l'entreprise et d'autres communautés de travail ou de non-travail.

Par conséquent, pour que les gains apportés par le télétravail soient significatifs et pérennes, son déploiement dans une organisation doit être progressif et adapté, suivant certaines étapes bien identifiées. À cette condition, ses inconvénients potentiels sont largement contrebalancés par de formidables opportunités.

Ce rapport tente d'esquisser une vue d'ensemble du télétravail, de ses avantages comme de ses désagréments, en adoptant une démarche pragmatique et systémique. Le premier chapitre expose la situation de la France au regard de ses partenaires de l'OCDE, le deuxième présente les principaux obstacles à la mise en place du télétravail. Le troisième chapitre examine le cadre juridique du télétravail et les abus constatés. Le potentiel du télétravail, aujourd'hui et à l'horizon 2015-2020 fait l'objet du quatrième chapitre. Le cinquième et dernier chapitre expose un certain nombre de bonnes pratiques rencontrées dans les pays étrangers, les administrations et les entreprises, préparant ainsi la transition vers les recommandations.





# MESSAGES CLÉS



- 1.** Depuis au moins dix ans, la France est en retard sur les principaux pays de l'OCDE en matière de développement du télétravail, quelles que soient les sources ou les approches statistiques. Dans les pays scandinaves et anglo-saxons notamment, il concerne deux à trois fois plus de salariés. En particulier, **la France apparaît très en retard pour le déploiement du télétravail dans l'administration**, puisque dans la plupart des pays de l'OCDE, le cadre juridique du télétravail s'applique aussi aux agents publics.

**Les principaux leviers pour le développement du télétravail en France se situent hors du cadre juridique et sont au nombre de quatre :**

- **une évolution de la culture managériale** française en lien avec des transformations des modes d'organisation du travail et de la production pour les adapter à l'économie de la connaissance ;
- **une meilleure connaissance des gains envisageables** grâce au télétravail, et plus généralement grâce aux TIC, favorisée par le développement d'informations de référence sur le sujet ;
- **la mise à disposition d'infrastructures numériques** de qualité à l'échelle de l'ensemble du territoire, mixant haut débit, 3G et télécentres ;
- **la diffusion d'outils techniques performants**, accessibles, fiables et de moins en moins onéreux, préalable à tout télétravail formalisé au sein des entreprises. Les questions de sécurité des données et de gestion de la vie privée doivent cependant faire partie des réflexions sur les technologies.

- 2.** Le télétravail et plus largement le travail avec des outils numériques transforment profondément les relations de travail. En effet, ils mettent à mal les concepts usuels du temps de travail et les frontières entre vie professionnelle et vie privée. Par ailleurs, ils interrogent le lien de subordination du travail salarié.

**L'un des enjeux majeurs du développement du télétravail aujourd'hui est de donner une plus grande flexibilité du travail au salarié** en lui permettant de mieux concilier vie familiale et vie professionnelle, par exemple, d'interrompre sa journée de travail pour aller chercher un enfant à l'école ou rendre visite à une personne âgée puis de reprendre son travail en soirée.

**Les marges principales de progression du télétravail en France, comme à l'étranger, résident dans la diffusion du télétravail partiel, un à deux jours par**

**semaine.** En effet, un temps complet peut poser des problèmes d'isolement du salarié et réduire les gains de productivité associés au télétravail, le maximum de productivité étant atteint pour un ou deux jours de télétravail par semaine. *A contrario*, les effets positifs pour les entreprises (immobilier) et pour la collectivité (déplacements) sont plus nets en cas de diffusion de ce mode d'organisation à une grande partie des salariés (20 % ou 30 % minimum).

**3.** Pour prendre son plein essor, le télétravail doit continuer à bénéficier de la règle actuelle du « double volontariat ». Il serait donc préjudiciable de vouloir l'encadrer trop strictement et de manière trop uniforme par la loi. Le télétravail répond aux attentes spécifiques de nombreux salariés (conciliation vie familiale et vie professionnelle) et requiert une confiance entre les deux parties. Au-delà, des principes adaptés à chaque entreprise devraient être négociés avec les représentants des salariés.

**4.** La proposition de loi actuelle constitue un socle propice pour le développement du télétravail sans explosion d'un télétravail subi ; elle apparaît relativement protectrice pour les salariés sans pour autant dissuader les entreprises qui souhaiteraient mettre en place le télétravail. L'enjeu aujourd'hui réside dans l'effectivité des instances de contrôle des abus et de non-respect du cadre légal et conventionnel : institutions représentatives du personnel, Inspection du travail et conseils de prud'hommes. Une formation de ces acteurs au cadre juridique du télétravail apparaît nécessaire.

Une clarification des règles d'accidents du travail (affirmation du principe de présomption d'accidents du travail au bénéfice du télétravailleur) et du régime d'assurance habitation et de sa prise en charge par l'employeur pourraient toutefois constituer deux ajustements possibles à la proposition de loi. Ces clarifications sont demandées par les entreprises françaises ayant adopté le télétravail. En effet, jusqu'à présent prévalent des principes simples de prise en charge par l'employeur tandis que les problèmes sont réglés au cas par cas.

**5.** Le potentiel de développement du télétravail, pour une partie de l'exercice de la profession, pourrait concerner jusqu'à 40 % à 50 % des emplois à l'horizon de dix ans. Toutes les fonctions ne sont pas « télétravaillables », notamment dès lors qu'elles n'utilisent pas les TIC. À cet égard, les données disponibles en matière de prospective des métiers et des qualifications montrent que les métiers qui vont se développer le plus ne sont pas en général propices au télétravail (assistantes maternelles, aides à domicile, aides-soignants, infirmières, ouvriers qualifiés des industries de *process*, ouvriers qualifiés de la manutention, employés de maison, etc.). Le développement du télétravail repose donc sur une diffusion large et importante dans les métiers qui lui sont particulièrement propices (emplois de cadres et d'ingénieurs, fonctions administratives support, fonctions intellectuelles, etc.).

**6.** Dans aucun des pays de l'OCDE étudiés n'ont été mentionnés des abus de télétravail subi lors d'un congé maternité ou d'un arrêt maladie :

- le congé maternité est un droit de la femme qui ne saurait être remis en question ; le télétravail peut néanmoins être source de progrès social

**avant ou après le congé maternité.** Il permet en effet à la future mère d'économiser ses efforts en diminuant le temps de transport avant son congé maternité, ou à l'un des deux parents de passer plus de temps avec le jeune enfant dans la période postérieure. Il appartient à l'État non de légiférer sur un tel sujet, mais d'encourager les entreprises à proposer à leurs salariés un télétravail à temps partiel dans ces périodes, en s'inspirant des bonnes pratiques existantes tant en France qu'à l'étranger (pour les femmes enceintes par exemple) ;

- un arrêt maladie peut être accordé à un salarié empêché de se rendre à son travail et non de l'exercer (une entorse par exemple). Néanmoins, dans le cas d'un congé maladie, **la pratique du télétravail doit être encadrée pour éviter d'éventuels abus de télétravail subi.** Pour répondre à certains empêchements particuliers, **il pourrait être envisagé de réfléchir à un certificat médical d'aptitude au télétravail,** délivré par un médecin compétent, qui permettrait au salarié, s'il le souhaite, et si son entreprise en est d'accord, de continuer à exercer son activité. Cette situation, qui constituerait une solution alternative à l'arrêt maladie, reste cependant à approfondir : elle n'est envisageable que dans la mesure où elle apportera un avantage à l'État, au salarié et à l'entreprise. Il convient de souligner que la mission n'a repéré aucune disposition juridique de cette nature dans les dix-huit pays étudiés.

**7. Le télétravail n'est pas spontanément destiné à favoriser l'emploi des seniors.** Les entreprises qui l'ont mis en œuvre n'ont pas ciblé cette catégorie de travailleurs, ni en France ni à l'étranger. Le cumul emploi-retraite ne constitue donc pas une modalité de déploiement du télétravail dans les pays pionniers. Quand ils travaillent, les retraités préfèrent souvent conserver un contact avec le collectif de travail, notamment en France.





## De grands espoirs, un développement faible



### 1. La notion de télétravail a changé au gré des évolutions technologiques et s'est stabilisée grâce aux accords entre les partenaires sociaux

#### 1.1. La montée en puissance d'Internet a révélé tout le potentiel du télétravail

La notion de télétravail reste difficile à cerner, malgré l'existence de pratiques de travail à distance depuis au moins trente ans et de constructions de typologies pertinentes<sup>1</sup>.

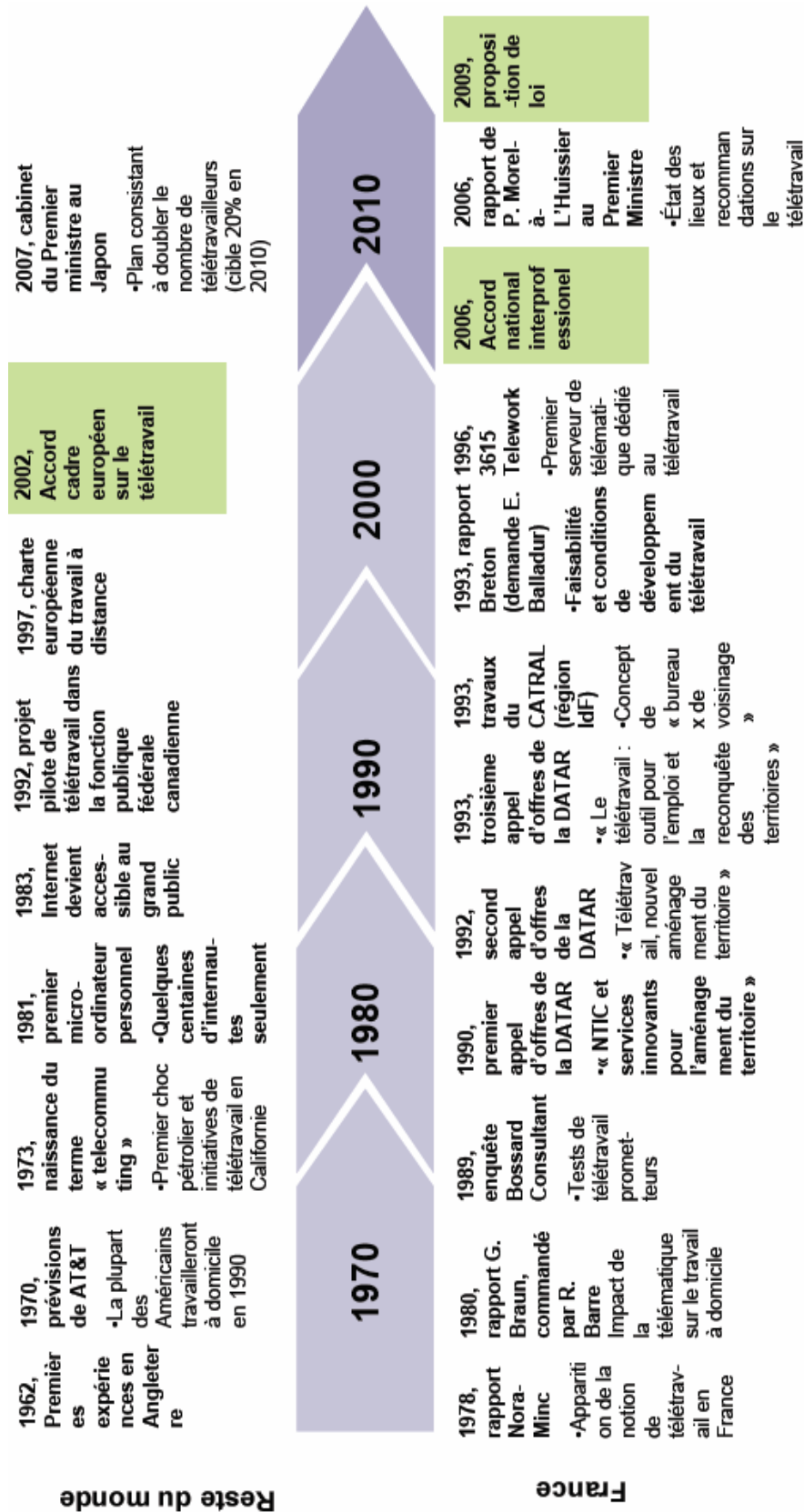
Dans un premier temps, le télétravail a revêtu une acception essentiellement technique<sup>2</sup> (à l'image du « telework » anglais). Au fil des rapports et des études, le champ s'est élargi au « travail mobile », inspiré du monde anglo-saxon (« mobile work » ou « e-work »). Ce glissement consacrait le télétravail comme un mode d'organisation du travail parmi d'autres, plutôt que comme l'utilisation de technologies particulières (cf. annexe 3). La définition, stabilisée depuis l'accord-cadre européen de 2002, pourrait se résumer ainsi :

**Le télétravail peut être défini comme le travail qui s'effectue, dans le cadre d'un contrat de travail, au domicile ou à distance de l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur, à l'aide des technologies de l'information et de la communication.**

<sup>1</sup> Par exemple, le Forum des droits sur l'Internet (FDI) a établi en 2004 une typologie intéressante (télétravail à domicile, nomade, alterné, en télécentre), largement reprise par les partenaires sociaux.

<sup>2</sup> Thierry Breton, *Les téléservices en France : quels marchés pour les autoroutes de l'information ?*, rapport au ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire et au ministre des Entreprises et du Développement économique, Paris, La Documentation française, 1994.

Figure n° 1 : Historique du développement du télétravail en France



Source : Caisse des Dépôts et Consignations, AFTT, ANDT, analyse CAS

## 1.2. La définition française faisant aujourd'hui consensus est basée en grande partie sur l'accord-cadre européen sur le télétravail

Par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005, les partenaires sociaux français ont transposé, dans le délai imparti de trois ans, l'accord-cadre européen de 2002, signé par les partenaires sociaux européens (CES, UNICE/UEAPME, CEEP). Centré sur le télétravail salarié, il ne concerne par définition que le secteur privé, excluant les agents publics et les travailleurs indépendants, bien que ces derniers soient souvent des télétravailleurs en pratique. La définition retenue s'inspire des travaux du Forum des droits sur l'Internet (FDI). Elle précise qu'un télétravailleur est un salarié utilisant les TIC de manière régulière – mais pas forcément à temps complet – pour effectuer une tâche qu'il aurait pu accomplir dans les locaux de l'entreprise. Elle se distingue de la définition de l'accord-cadre européen en ce qu'elle reconnaît l'existence de plusieurs catégories de télétravailleurs, en particulier les travailleurs nomades, auxquels il est fait explicitement référence. L'ANI décrit le télétravail comme une réalité complexe en permanente évolution, dont le FDI a produit une typologie :

- le **télétravail à domicile** concerne le salarié travaillant la majorité du temps à la maison et se rendant de temps en temps dans les locaux de son employeur ;
- le **télétravailleur nomade** conserve un poste de travail physique dans l'entreprise mais utilise les TIC dans ses déplacements, à la maison ou chez ses clients pour se connecter au système d'information (SI) de l'entreprise ;
- le **télétravail en télécentres** – qu'ils soient publics ou réservés à une seule entreprise – permet de distinguer clairement vie privée et vie professionnelle, et de maintenir les contacts entre salariés ;
- le **télétravailleur en réseau** peut être localisé dans un site – celui de l'entreprise, dans un télécentre ou chez le client – et travailler sous le contrôle d'un manager à distance, éventuellement au sein d'une « équipe virtuelle ».

## 1.3. La proposition de loi « Pour faciliter le maintien et la création d'emplois » ne modifie pas la définition du télétravail mais inscrit certaines pratiques dans la loi

La proposition de loi (texte n° 298 adopté par l'Assemblée nationale le 9 juin 2009) reprend la plupart des termes de l'ANI. Cette initiative de l'Assemblée nationale s'inscrit dans la continuité des travaux parlementaires menés sur la question depuis 2006. En revanche, contrairement à l'ANI, la proposition de loi ne mentionne plus les télétravailleurs nomades de manière explicite, ce qui laisse croire que la segmentation entre télétravailleurs nomades, à domicile, en réseau et dans des télécentres n'a plus lieu d'être.

## 1.4. La proposition de loi de 2009 au regard des textes conventionnels récents sur le télétravail

À l'instar de la quasi-totalité des pays européens, les partenaires sociaux français ont donc transposé au niveau national la plupart des termes de l'accord-cadre européen de 2002. La spécificité française réside dans la volonté des parlementaires d'inscrire les dispositions des accords entre partenaires sociaux dans le Code du travail. Le

tableau n° 1 récapitule les différences principales entre les textes français<sup>1</sup> encadrant le télétravail.

**Tableau n° 1 : Comparaison des principaux éléments du cadre juridique français relatif au télétravail**

	Accord-cadre européen 2002 (ACE 2002)	Accord national interprofessionnel 2005 (ANI 2005)	Proposition de loi 2009
<b>Définition</b>	Forme d'organisation utilisant les TIC dans le cadre d'un contrat, effectué régulièrement hors du local de l'employeur	Identique à l'ACE 2002 avec mention explicite des télétravailleurs « nomades »	Identique à l'ACE 2002 (le télétravail nomade n'est plus mentionné explicitement)
<b>Volontariat-réversibilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volontaire pour les 2 parties</li> <li>• Réversibilité a priori double définie par un accord individuel et/ou collectif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identique à l'ACE 2002, avec un délai de prévenance pour revenir en arrière</li> <li>• Identique à l'ACE 2002 et priorité d'accès à un poste dans les locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Général, le contrat de travail ou son avenant précise les modalités de passage (ou de retour) en (du) télétravail</li> <li>• Priorité pour retrouver un emploi dans les locaux</li> </ul>
<b>Statut particulier</b>	Non, mêmes droits que les autres salariés	Identique à l'ACE 2002	Un télétravailleur est un salarié (pas plus de précisions)
<b>Protection des données</b>	L'employé se conforme aux règles édictées par l'employeur	Identique à l'ACE 2002, en suivant les préconisations de la CNIL en la matière	Néant
<b>Vie privée</b>	Surveillance proportionnée, respectueuse de la vie privée	Identique à l'ACE 2002 et plages horaires pour contacter le salarié + consultation du comité d'entreprise ou des délégués du personnel	Pas de dispositions particulières si ce n'est la mention de plages horaires pour contacter le salarié
<b>Prise en charge des équipements</b>	Charges définies dans le contrat de travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>• équipement</li> <li>• coûts de connexion directs</li> <li>• appui technique</li> </ul>	Identique à l'ACE 2002	Identique à l'ACE 2002 et à l'ANI 2005
<b>Santé et sécurité</b>	L'employé applique les directives de l'employeur, responsable de la santé et de la sécurité	Identique à l'ACE 2002 et avis aux délégués du personnel/CHSCT + accord du salarié dans le cas du télétravail à domicile + droit de demander une visite d'inspection	Pas de mentions/dispositions particulières
<b>Organisation du travail</b>	Gestion par l'employé, avec des charges de travail équivalentes à celles des autres employés L'employeur prévient l'isolement (rencontres...)	Mêmes principes que l'ACE 2002 mais plus de précisions pratiques	Pas de mentions/dispositions particulières
<b>Formation</b>	Formation sur les équipements puis mêmes droits que les autres employés (carrière...)	Identique à l'ACE 2002	Pas de mentions/dispositions particulières
<b>Droits collectifs</b>	Mêmes droits que les autres salariés	Identique à l'ACE 2002 + consultation des IRP + identification du télétravailleur sur le registre unique du personnel	Pas de mentions/dispositions particulières

À la lecture de ce tableau, il apparaît que l'ANI de 2005 se fait plus précis et plus protecteur que le texte original adopté par les partenaires sociaux européens en 2002. Plus précis car il mentionne les télétravailleurs nomades, indique que le contrat de

<sup>1</sup> Le choix des thèmes de comparaison du tableau provient de la structure de l'accord-cadre européen de 2002.

travail du salarié devra fixer les plages horaires durant lesquelles il pourra être contacté ou encore signaler qu'un délai de prévenance pourra être mis en place pour le retour du télétravailleur dans les locaux de l'entreprise. La transposition française est également plus protectrice : elle donne au télétravailleur la priorité du retour dans les locaux, s'inspire des préconisations de la CNIL sur la protection des données et implique à plusieurs niveaux les institutions représentatives du personnel (IRP).

Quant aux dispositions de la proposition de loi de 2009, elle restent plus générales : les principes fondamentaux sont présents (double volontariat, conditions de passage et du retour du télétravail, prise en charge des équipements...) tandis que les détails et les points pratiques sont renvoyés au droit commun du Code du travail, puisque le « télétravailleur est un salarié comme un autre ».

## 2. Un retard français par rapport aux autres pays de l'OCDE, en particulier dans le secteur public

### 2.1. La France appartient à l'avant-dernier des cinq groupes en matière de diffusion du télétravail

*Faute de définition normalisée au niveau international, la diffusion du télétravail reste difficile à mesurer par les organismes de statistique*

Il n'existe pas de définition harmonisée du télétravail à l'échelon du Bureau international du travail (BIT), à la différence du chômage et de l'activité. En particulier, l'accord-cadre européen n'a pas mis en place de dispositif de suivi statistique de son application. Dès lors, les données disponibles, qu'elles soient issues d'enquêtes internationales ou de sources nationales, sont difficilement interprétables. En outre, le champ des études diffère, certaines ciblant les travailleurs salariés, d'autres embrassant tous les actifs occupés. L'annexe 5 présente les définitions du télétravail relevées dans les pays étrangers.

#### Exemples de définitions du télétravail à l'étranger

La comparaison de quelques définitions du télétravail à l'étranger illustre la difficulté à mesurer cette réalité :

- au **Japon**, le télétravail est « une méthode de travail qui, grâce à l'utilisation des moyens d'information et de télécommunication, n'est pas soumise à des conditions d'exercice liées au lieu et à la durée du travail ». Par ailleurs, les statistiques japonaises utilisent deux définitions pour mesurer la part des télétravailleurs dans la population active : le télétravail au sens restreint (travailleurs utilisant des TIC à des fins professionnelles en dehors de leur lieu de travail au moins 8 heures par semaine) et le télétravail au sens large (travailleurs utilisant des TIC pour exercer leur activité en dehors de leur lieu de travail) ;
- l'**Autriche** considère que le télétravail est la « réalisation d'un travail à distance avec l'aide de systèmes de communication » ;
- au **niveau européen** également, les enquêtes comparatives harmonisées adoptent des définitions différentes. Ainsi, l'enquête européenne sur les conditions de travail divise les télétravailleurs en deux catégories : ceux travaillant en quasi-totalité à domicile et ceux y travaillant entre un quart et trois quarts du temps. Et selon l'enquête SIBIS de



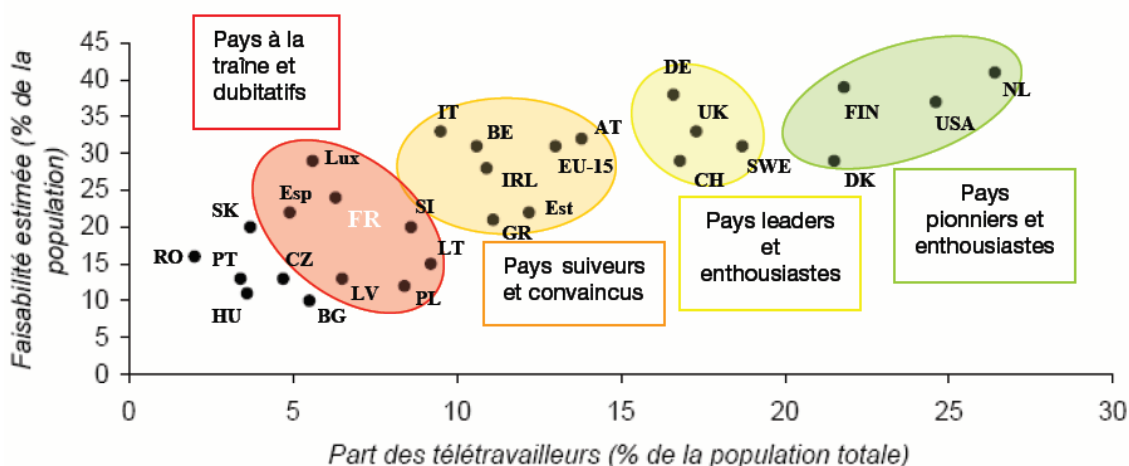
2002, les télétravailleurs mobiles sont ceux qui travaillent, au moyen des TIC, plus de 10 heures par semaine à distance de leur lieu de travail ou de leur domicile.

Enfin, comme nous l'avons vu, **la France** n'a pas adopté de définition « normalisée » du télétravail, ce qui empêche une connaissance fine de la situation et la définition de politiques publiques.

**Sur la base de données harmonisées existantes, on peut classer les pays étudiés en cinq groupes**

Une première vision statique permet de positionner les pays selon l'essor du télétravail. Elle se fonde sur les chiffres de l'enquête européenne SIBIS de 2002, base de référence pour la comparaison internationale.

**Figure n° 2 : Position des pays de l'OCDE en matière de télétravail au début des années 2000**



Source : SIBIS 2002 (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society), typologie CAS

En se basant sur ces données harmonisées de la diffusion du télétravail – adoption<sup>1</sup> du télétravail et faisabilité<sup>2</sup> ressentie par la population active – on répartit les pays en cinq groupes :

- **les pays du Nord de l'Europe** (Pays-Bas, Finlande, Danemark...) et les États-Unis sont en tête avec plus de 20 % de télétravailleurs actuellement en activité et une importante faisabilité du télétravail ;
- suivent **les pays du centre de l'Europe et/ou anglo-saxons**, à savoir la Suède, l'Allemagne, le Royaume-Uni et la Suisse, qui comptabilisent entre 15 % et 20 % de télétravailleurs et pour lesquels le télétravail est un levier puissant de modernisation du marché de l'emploi ;

<sup>1</sup> L'adoption du télétravail se définit ici comme la part des télétravailleurs dans l'ensemble des personnes en situation d'emploi, autrement dit comme le ratio entre le nombre de télétravailleurs et celui des personnes en emploi.

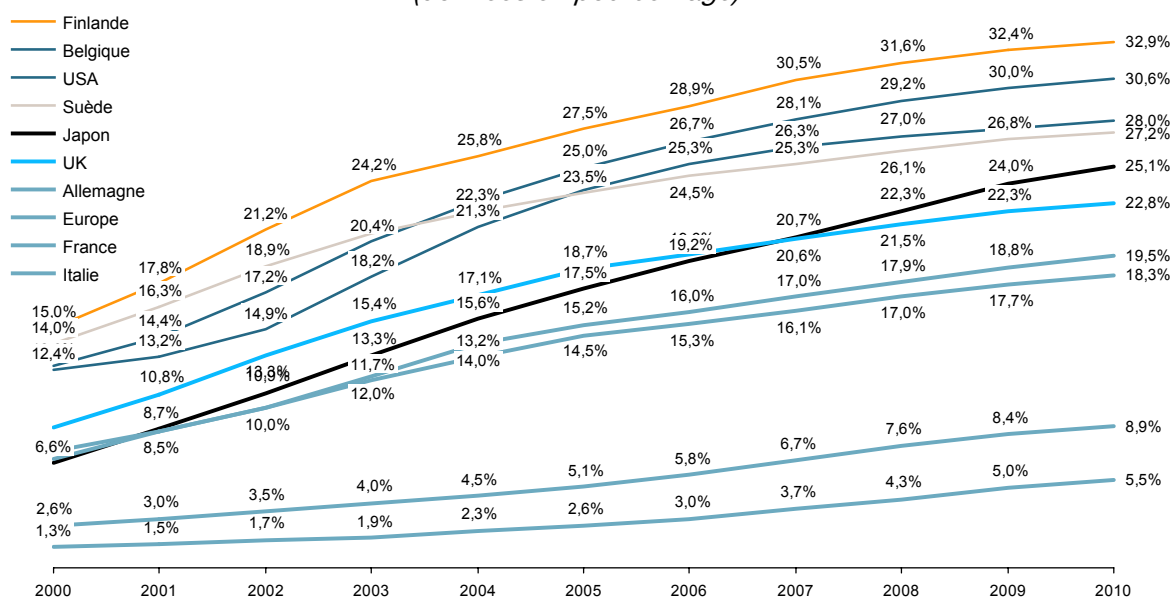
<sup>2</sup> La faisabilité du télétravail est le ratio entre le nombre d'emplois pour lesquels le télétravail s'applique et le nombre de personnes disposant d'un emploi. En pratique, les résultats de l'enquête SIBIS se basent sur les réponses des sondés à la question « Diriez-vous que votre travail peut se faire en télétravail, sous l'hypothèse que vous passiez au moins une journée entière par semaine à domicile ? ».

- le troisième ensemble regroupe les pays pour lesquels le télétravail n'est plus l'objet d'importants débats, mais qui restent à la traîne dans son déploiement. Ces pays comptent pour la plupart entre 10 % et 15 % de télétravailleurs. Il s'agit de l'**Estonie**, de la **Grèce**, de l'**Irlande**, de l'**Italie** et dans une moindre mesure de l'Autriche et de la Belgique ;
- le quatrième groupe – auquel appartient la **France** – comprend **les pays où le télétravail est peu développé** (entre 5 % et 10 % de télétravailleurs) et qui ont encore un effort important de sensibilisation à fournir, auprès des employeurs comme des employés ;
- le cinquième groupe, enfin, rassemble **les pays pour lesquels le télétravail est négligeable** et ne fait pas l'objet d'actions de la part des pouvoirs publics.

Les pays de culture anglo-saxonne se distinguent en ce qu'ils comptent proportionnellement plus de télétravailleurs dans leur population active. Pour l'Europe, on peut constater grossièrement un gradient progressif du Sud-Ouest vers le Nord-Est.

Une vision dynamique de l'évolution du télétravail vient confirmer le retard de la France depuis dix ans (figure n° 3).

**Figure n° 3 : Population salariée pratiquant le télétravail plus de 8 heures par mois sur la période 2000-2010**  
(données en pourcentage)



Source : Gartner, analyse Roland Berger

**La prise en compte de plusieurs sources, notamment publiques, permet de dresser un état des lieux consolidant celui établi à partir des chiffres de l'enquête SIBIS**

La comparaison des données issues de quatre sources différentes, portant sur une quinzaine de pays de l'OCDE, confirme le diagnostic établi à partir des enquêtes SIBIS<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> On trouvera en annexe 7 un tableau plus détaillé, présentant les chiffres par catégorie de télétravailleurs.

**Tableau n° 2 : Nombre de télétravailleurs dans les pays de l'OCDE,  
comparaison des principales sources disponibles  
(données en pourcentage)**

	SIBIS (2002)	Eurofound (2005)	Gartner (2007)	Sources nationales
<b>France</b>	<b>6,3</b>	<b>7</b>	<b>8,4</b>	<b>7 (1999-2003)</b>
Allemagne	16,6	8,5	18,8	-
Australie	-	-	-	24 (2008)
Autriche	13,8	14,2	-	-
Belgique	10,6	14,7	30	-
Canada	-	-	12,3	9,8 (2005)
Danemark	21,5	16	17,4	25,7 (2006)
Espagne	4,9	8,4	6,2	-
États-Unis	24,6	-	27,6	21,5
UE-27	-	8,3	17,7	-
Finlande	21,8	13	32,4	14* (2008)
Italie	9,5	3,9	5	7,1 (2005)
Japon	-	-	24	15,6 (2008)
Norvège	-	11,6	-	10 (2007)
Pays-Bas	26,4	14	-	-
Royaume-Uni	17,3	9,6	22,3	8,8 (2007)
Suède	18,7	15	26,8	5,4 (2005)
Suisse	16,8	8,3	-	8,7 (2006)

(\*) télétravail formalisé par un accord écrit.

*Sources : SIBIS ; Parent-Thirion et al., 2007 ; Gartner, 2007 ; Missions économiques*

Comme mentionné précédemment, la définition donnée au télétravail influe sur les statistiques. Sont donc présentées ci-après les définitions retenues par ces enquêtes comparatives internationales :

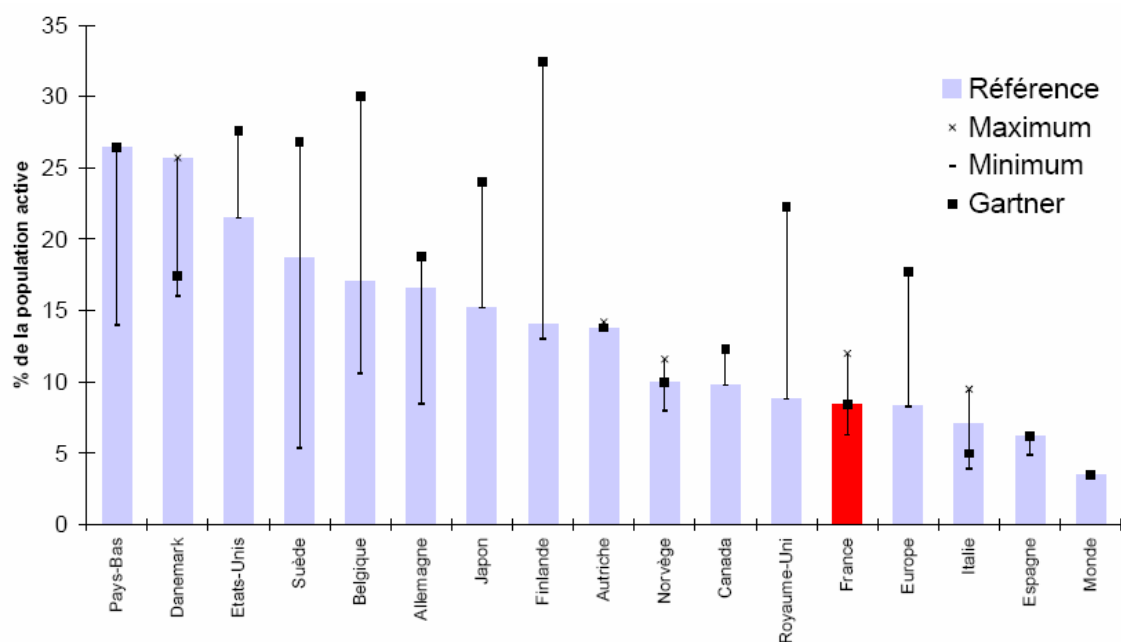
**Tableau n° 3 : Définitions du télétravail retenues pour les enquêtes**

	Organisme	Définition	Champ
<b>Enquête SIBIS (2002)</b>	Statistical Indicators Benchmarking the Information Society	La question posée lors de l'enquête sur le télétravail au sens le plus large est la suivante : « Avec l'aide d'un téléphone, d'un fax et d'un ordinateur, plusieurs types de tâches peuvent être effectués depuis la maison. Si le résultat de ce travail est transféré électroniquement, cela est parfois qualifié de télétravail. Télétravaillez-vous actuellement depuis votre domicile, pour une partie au moins de votre temps de travail ? »	Population active occupée
<b>Enquête européenne sur les conditions de travail (2005)</b>	Fondation européenne sur les conditions de travail	La question posée dans l'enquête ne définit pas le télétravail : « Est-ce que votre emploi principal comporte du télétravail depuis le domicile à partir d'un ordinateur ? » et prévoit une quantification du temps passé au télétravail.	Population active occupée
<b>Gartner (2007)</b>	Cabinet spécialisé	Synthèse des données publiées par les instituts de statistique nationaux, consolidées et complétées par une connaissance des marchés.	

*Source : CAS*

**Conclusion de la comparaison internationale : quelles que soient les sources, la France est en retard dans la diffusion du télétravail**

**Figure n° 4 : Diffusion du télétravail dans les pays de l'OCDE**



Source : Instituts nationaux repris par les Missions économiques, Gartner, analyse CAS

En prenant en compte au moins trois sources de données sur les cinq dernières années, la France se situe au 13<sup>e</sup> rang des pays de l'OCDE pour la diffusion du télétravail.

## 2.2. Détail de la situation française : quasiment inexistant dans le secteur public, le télétravail s'est régulièrement, quoique faiblement, développé depuis trente ans

**La progression du télétravail en France a été régulière sur les vingt dernières années**

Bien qu'il faille prendre les chiffres suivants avec une grande prudence, la progression du télétravail en France apparaît régulière depuis 1988, date des premiers chiffres connus. La France comptait alors moins de 1 000 télétravailleurs, chiffre porté à 16 000 en 1993<sup>1</sup> (1,1 % de la population employée), puis 2,9 % en 1999. L'essor du télétravail s'accélère entre 1999 et 2003 (la France compte alors 6,3 % de télétravailleurs) avant de plafonner à 7 % en 2005, date à partir de laquelle les données ne sont plus actualisées (enquête européenne sur les conditions de travail)<sup>2</sup>. Pour la période 2005-2009, si l'on en juge par les conclusions de la mission du député

<sup>1</sup> T. Breton, 1994, *op. cit.*

<sup>2</sup> Agnès Parent-Thirion, Enrique Fernandez Macias, John Hurley et Greet Vermeylen, *Fourth European Working Conditions survey*, Fondation européenne sur les conditions de travail, 2007. D'après l'enquête précédente, le télétravail concernait 4 % des actifs occupés en 2000 en France.

Pierre Morel-à-L'Huissier (2006) et par le faible nombre d'accords de télétravail signés depuis 2005<sup>1</sup>, il est probable que ce chiffre de 7 % n'ait pas fortement changé.

L'essor du télétravail parmi les salariés est plus net d'après les enquêtes françaises sur les conditions de travail<sup>2</sup>, puisque la proportion de salariés utilisant un ordinateur à domicile pour leurs activités professionnelles est passée de 6,5 % en 1998 à 12 % en 2005.

Pour sa part, l'enquête COI (Changement organisationnel et informatisation)<sup>3</sup> estime la part de télétravailleurs à 14,2 % des salariés en 2006, mais elle est limitée aux entreprises de plus de vingt salariés du secteur marchand<sup>4</sup>. Le télétravail exclusivement à domicile à temps complet y apparaît comme un phénomène marginal (1 % des salariés).

Toutefois, à ce jour, aucune des sources disponibles en France n'est capable de fournir des données en évolution. Des données actualisées tirées de l'enquête permanente sur les conditions de vie de l'INSEE devraient être disponibles dans les prochains mois, ce qui permettrait d'afficher l'évolution du nombre de télétravailleurs depuis le début des années 2000, mesuré à 7 % par la DARES. L'enquête européenne sur les conditions de travail sera reconduite en 2010 et donnera une appréciation de la diffusion récente du télétravail en France et en Europe.

Sur le front des entreprises, la part de celles qui pratiquent le télétravail a augmenté de 37 % entre 2007 et 2008 ; de 16 % à 22 % pour l'ensemble des entreprises, de 12 % à 22 % pour les services immobiliers<sup>5</sup>. Il semblerait que les entreprises françaises aient récemment pris en compte la question du télétravail ; la crise économique et la pandémie grippale renforceraient encore ce phénomène. Néanmoins, il est difficile de déterminer si le nombre de télétravailleurs s'est accru depuis 2007.

***Le télétravail : une pratique principalement mise en œuvre par les entreprises du secteur des services des TIC et des services financiers ainsi que par les entreprises de 250 salariés ou plus***

Dans les secteurs des services TIC et des services financiers, une entreprise sur deux pratique le télétravail pour au moins une partie de ses salariés, c'est-à-dire deux fois plus que la moyenne des entreprises (tableau n° 4). *A contrario*, les entreprises de la

---

<sup>1</sup> D'après les bilans annuels publiés par le ministère du Travail, un seul accord de branche a été signé sur le télétravail suite à l'ANI de 2005, dans les télécommunications (accord du 6 octobre 2006). Néanmoins, des dispositions relatives au télétravail sont souvent présentes dans les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle au titre de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Ces accords se développent depuis 2006 et le vote de la loi sur l'égalité professionnelle (DGT-DARES, *La négociation collective en 2008*, Paris, La Documentation française, 2009).

<sup>2</sup> Données DARES à partir de l'enquête Conditions de travail, disponibles sur le [site Internet](#) du ministère du Travail.

<sup>3</sup> Pilotée par le Centre d'études de l'emploi, cette enquête est développée par plusieurs institutions de la statistique publique ([www.enquetecoi.net/fr2006/cadre1.htm](http://www.enquetecoi.net/fr2006/cadre1.htm)).

<sup>4</sup> Sont donc écartés de cette mesure les salariés des TPE, les agents publics ainsi que les travailleurs indépendants.

<sup>5</sup> Mahmoud Jlassi et Xavier Niel, « E-administration, télétravail, logiciels libres : quelques usages de l'Internet dans les entreprises », *INSEE Première*, n° 1228, mars 2009. Dans l'enquête TIC, une entreprise pratique le télétravail si elle a des salariés qui travaillent au moins une demi-journée par semaine en dehors de ses locaux, en ayant accès au système informatique de l'entreprise par des réseaux électroniques.

construction, du commerce de détail, des transports et de l'hôtellerie-restauration pratiquent moins que les autres le télétravail.

**Tableau n° 4 : Part des entreprises pratiquant le télétravail selon leur secteur d'activité et leur taille**  
(France, entreprises de plus de 10 salariés, 2008 ; données en pourcentage)

	Ensemble	Entreprises de 1 à 19 salariés	Entreprises de 20 à 249 salariés	Entreprises de plus de 250 salariés
<b>Commerce dont :</b>	<b>25</b>	20	29	64
• Commerce de détail	<b>16</b>	12	17	62
• Industries*	<b>23</b>	11	29	67
<b>Services dont :</b>	<b>17</b>	12	20	54
• Services TIC	<b>55</b>	48	58	85
• Services financiers	<b>49</b>	n.s.	44	64
• Autres services aux entreprises	<b>27</b>	21	31	66
• Services immobiliers	<b>22</b>	n.s.	22	n.s.
• Transports	<b>17</b>	10	20	52
• Hôtels et restaurants	<b>14</b>	12	16	n.s.
<b>Construction</b>	<b>9</b>	6	13	72
<b>Ensemble</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>65</b>

n.s. : non significatif

Champ : entreprises de 10 salariés ou plus disposant d'un ordinateur, France métropolitaine.

(\*) Y compris industries agroalimentaires et secteur de l'énergie.

Source : INSEE, enquêtes TIC 2007 et 2008

La pratique du télétravail est limitée dans les TPE et PME et demeure l'apanage des grandes entreprises, hormis dans le secteur des services TIC. On observe que ces secteurs et grandes entreprises sont également en avance pour la pratique des TIC et pour la mise en place d'un extranet<sup>1</sup>. Certes, les outils de communication en réseau se sont diffusés entre 2003 et 2006, mais le facteur taille demeure déterminant, sauf pour les petites entreprises qui appartiennent à un groupe de taille plus importante.

**Le télétravail est encore moins développé dans le secteur public**, puisqu'il concernait seulement 1 % des agents publics français au début des années 2000<sup>2</sup>. Hormis quelques expérimentations au ministère de la Justice, dans l'Éducation nationale et à la Caisse des Dépôts et Consignations, le télétravail, notamment dans sa dimension formalisée, semble souffrir de l'absence de cadre juridique dans le secteur public.

Au contraire, dans plusieurs pays de l'OCDE, le télétravail est assez courant dans les administrations publiques. Il a atteint un rythme de croisière ou un niveau important aux États-Unis (7 % du personnel des agences fédérales gérées par l'US Office of Personnel Management) et en Finlande (agglomération d'Helsinki). Plusieurs expérimentations sont conduites en Espagne (plan de développement lancé en 2007),

<sup>1</sup> Sonia Besnard, Pacale Chevalier, Patrice Victor, Danièle Guillemot et Yusuf Kocoglu, « Des TIC de plus en plus diversifiées dans les entreprises », *INSEE Première*, n° 1126, mars 2007 ; Sonia Besnard, Chantal Biré et Patrice Victor, « L'intégration des TIC est encore incomplète dans les entreprises », *INSEE Première*, n° 1184, avril 2008.

<sup>2</sup> Thomas Coutrot, « Le télétravail en France : 2 % des salariés le pratiquent à domicile, 5 % de façon nomade », *Premières synthèses*, DARES, n° 51.3, décembre 2004. Il s'agit là du télétravail à domicile ; en outre, les enseignants ne sont pas comptabilisés parmi les télétravailleurs.

en Allemagne (ministère du Travail) ou en Corée du Sud (gouvernement régional de Séoul, Agence gouvernementale sur les systèmes d'information et les technologies numériques).

### **2.3. Une réalité davantage diffusée parmi les cadres et les ingénieurs**

#### ***Le profil type du télétravailleur français est celui d'un homme cadre ou ingénieur***

Bien que la plupart des entreprises ouvrent la possibilité de se porter candidat au télétravail à tous leurs salariés sans distinction a priori sur les profils souhaités, il se dégage bien un profil type du télétravailleur en France (tableau n° 5).

Le télétravail nécessite uniquement que l'activité puisse être menée au moins partiellement sans présence physique des collègues, superviseurs ou clients grâce aux outils TIC. Son utilisation est donc possible pour de multiples fonctions, y compris celles de nombreux agents de maîtrise (assistantes, par exemple). Cependant, près de la moitié des télétravailleurs à domicile sont ingénieurs ou cadres, et un tiers sont des professions intermédiaires. Alors que 10 %<sup>1</sup> des cadres se considèrent ainsi télétravailleurs à domicile (4 % à temps plein, 6 % à temps partiel), seuls 2 % des professions intermédiaires sont concernés.

Le télétravail nomade est pratiqué par une plus grande part des salariés : c'est le cas de 20 % des cadres, 9 % des professions intermédiaires et 3 % des employés. D'après l'enquête Conditions de travail de 2005, le télétravail est particulièrement utilisé par les cadres et les professions intellectuelles supérieures, puisque l'usage d'un ordinateur à domicile à des fins professionnelles concerne 37 % d'entre eux.

Le critère principal, outre l'usage des NTIC, réside dans le degré d'autonomie dans son activité professionnelle, plus élevé parmi les cadres et ingénieurs. La prépondérance des cadres parmi les télétravailleurs s'explique aussi par la simplicité relative de mise en place de cette organisation pour des salariés au forfait jour.

---

<sup>1</sup> T. Coutrot, *ibid.*

**Tableau n° 5 : Le télétravail selon la catégorie socioprofessionnelle, le sexe et l'âge**  
(période 1999-2003 – données en pourcentage)

Formes de télétravail	Total	Fixe à domicile	Alternant à domicile	Nomade
<b>Selon les catégories socioprofessionnelles</b>				
Ingénieurs et cadres	29,8	3,7	6,0	20,1
Professions intermédiaires	11,3	1,1	1,2	9,0
Employés	3,6	0,6	0,3	2,7
Ouvriers	0,7	0,0	0,1	0,6
Ensemble	7,4	0,9	1,1	5,4
<b>Selon le sexe</b>				
Hommes	10,2	1,0	1,7	7,5
Femmes	4,1	0,9	0,4	2,8
<b>Selon l'âge</b>				
15 à 24 ans	4,5	0,4	0,4	3,7
50 ans et plus	6,3	1,4	0,8	4,1

Source : INSEE, Enquêtes PCV 1999-2003 ; calculs DARES

La perception du télétravail par le public est souvent celle d'un aménagement des conditions de travail favorable aux femmes qui ont des enfants ou des parents âgés à charge. La réalité statistique est autre : **les télétravailleurs sont des hommes à 57 %**, alors que les femmes sont proportionnellement plus nombreuses que les hommes à utiliser un ordinateur à titre professionnel sur leur lieu de travail<sup>1</sup>. De plus, la probabilité qu'une femme soit télétravailleuse à domicile ne dépend pas du fait qu'elle élève ou non des enfants, ni du nombre d'enfants à charge.

**À 90 %**, les télétravailleurs nomades sont en CDI à temps plein<sup>2</sup>, ce qui constitue une surreprésentation par rapport aux 74 % constatés dans l'ensemble de la population salariée. Les télétravailleurs à domicile ne présentent pas la même tendance au CDI à temps plein et peuvent aussi bien être en contrat précaire (CDD, intérim ou temps partiel). Ceci peut s'expliquer par le volontariat qui est souvent la règle pour le télétravail salarié et auquel les employés plus expérimentés et ayant plus d'ancienneté sont plus réactifs. À noter cependant que les salariés de plus de 50 ans sont moins souvent en télétravail que l'ensemble, ce qui est dû sans doute à la barrière technologique et à l'imprégnation trop profonde de l'organisation du travail traditionnelle.

***En termes de profils du télétravail et des télétravailleurs, la situation française s'avère très proche de celle des pays de l'OCDE<sup>3</sup>***

Dans la plupart des pays de l'OCDE, le télétravail est très majoritairement un télétravail partiel. Les principaux secteurs pratiquant le télétravail en Europe sont l'immobilier, les

<sup>1</sup> Mais les hommes sont plus souvent multi-utilisateurs de téléphone mobile et de messagerie électronique, cf. Anca Boboc et Laurence Dhaleine, « Faire du privé au bureau, une question de genre ? », *Réseaux*, n° 145-146, 2007.

<sup>2</sup> T. Coutrot, 2004, *op. cit.*

<sup>3</sup> A. Parent-Thirion *et al.*, 2007, *op. cit.* ; Andrea Broughton, *Place of Work and Working Conditions*, European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions, 2006.



services financiers et l'éducation. Les télétravailleurs sont plus souvent des hommes<sup>1</sup> et des indépendants, tandis que parmi les salariés, les plus concernés sont les cadres, les professions intellectuelles et scientifiques ainsi que les techniciens. Dans les données de l'enquête européenne sur les conditions de travail, il existe une corrélation très forte entre un niveau élevé de qualification formelle et la pratique du télétravail.

***Les Français ne sont pas suffisamment conscients des possibilités offertes par le télétravail***

Les enquêtes montrent bien souvent que les employés comme les employeurs ne connaissent pas les possibilités offertes par le télétravail. D'après les parlementaires<sup>2</sup>, c'est le cas de 90 % des chefs d'entreprises. Quant aux salariés français, ils sont moins intéressés (ou moins sensibilisés) que leurs voisins européens puisque seuls 54 % d'entre eux se déclarent intéressés par au moins une forme de travail à distance, contre 66 % en moyenne pour l'UE-15<sup>3</sup>, 79 % pour le Danemark et 77 % pour la Belgique. De plus, toujours selon l'enquête européenne SIBIS de 2002, seuls 24 % des Français interrogés estimaient que leur emploi se prêtait au télétravail, contre 31 % pour l'UE-15, 41 % pour les Pays-Bas et 39 % pour la Finlande.



---

<sup>1</sup> La différence entre les hommes et les femmes tient essentiellement au télétravail alternant.

<sup>2</sup> Exposé des motifs de la loi.

<sup>3</sup> Enquête SIBIS 2002.



## De nombreux obstacles



### 1. L'examen des appréhensions à l'égard du télétravail fournit un cadre d'analyse des freins à son essor

Si les avantages du télétravail sont nombreux et pour certains évidents (cf. chapitre 5), les incertitudes et les craintes restent fortes, bien que le débat ait été ouvert dès les années 1970. **Les aspects psychologiques sont considérables lors de la mise en place d'un projet de télétravail<sup>1</sup>**, comme pour toute modification importante des conditions de travail. Ils sont donc à considérer avec le plus grand soin par les DRH et le management intermédiaire lorsqu'un tel projet est envisagé.

Certaines craintes prennent souvent racine dans la conception française du travail et dans la nature des relations entre partenaires sociaux. D'autres appréhensions appartiennent plutôt au registre des incertitudes, des hésitations devant un « objet mal identifié », quand les conséquences négatives peuvent être importantes (moindres opportunités de carrière, flou juridique en cas d'accident du travail, etc.).

Le tableau suivant présente les principales incertitudes mentionnées dans la littérature et identifiées par les spécialistes auditionnés. Il récapitule les appréhensions et leurs liens avec les cadres juridique, culturel, technologique, organisationnel...

---

<sup>1</sup> Ce constat n'est pas propre à la France puisqu'il en va de même en Corée du Sud ou dans certaines entreprises japonaises (rapports d'auditions effectuées par le cabinet Roland Berger pour le Centre d'analyse stratégique, septembre 2009).

**Incertitudes et craintes  
face au télétravail**  
--  
**Poids des facteurs relatifs**

Cadre juridique	Facteurs culturels (histoire des relations sociales, conception collective du travail...)	Technologies et territoire	Facteurs organisationnels	Formation des acteurs	Promotion et connaissance du télétravail
-----------------	---	----------------------------	---------------------------	-----------------------	--

**Pour l'employeur**

• Coûts de mise en œuvre à court terme contre gains à long terme						
• Calcul de rentabilité						
• Management du travail à distance (contrôle, nouvelles formes de communication...)						
• Sécurité et protection des données						

**Pour les salariés**

• Licenciement déguisé et externalisation (passage d'un contrat salarial à un contrat commercial)						
• Rupture avec le collectif de travail						
• Aptitude du salarié à télétravailler (expérimentation...)						
• Charge de travail équivalente à celle des autres salariés						
• Gestion du temps de travail (limitation, interpénétration vie privée/vie professionnelle)						
• Discrimination (primes individuelles, augmentations, promotions, opportunités de carrière...)						

**Risques communs à l'employeur et à l'employé**

• Gestion du risque lié aux accidents à domicile						
• Contrôle du temps de travail (législation sur les horaires...)						
• Utilisation du matériel (dans le domicile, à des fins personnelles...)						
• Respect du rôle du CHSCT, implication des IRP...						
• Réversibilité						

**BILAN**

<b>Bilan de l'importance relative de chaque facteur</b>						
---	--	--	--	--	--	--

Impact faible    Impact fort  
Source : entretiens, analyse CAS

Ce tableau met en évidence les principaux blocages économiques et sociaux :

- **le manque de réactivité organisationnelle face au télétravail** : management par objectifs, identification des (non)télétravailleurs, indicateurs de performance individuelle et collective, etc. ;
- **les facteurs culturels spécifiques à la France** : conception collective du travail « à la française », histoire des relations entre partenaires sociaux, etc. ;
- **le manque de formation des acteurs**, qu'il s'agisse des employés, qui sont les télétravailleurs potentiels, ou des managers, qui doivent acquérir de nouvelles compétences managériales.

Les paragraphes suivants ont pour objectif de préciser les obstacles relatifs à chacun de ces trois facteurs.

## 2. Un relatif manque de confiance entre partenaires sociaux expliquerait en partie les faibles avancées du télétravail en France

Sans entrer dans le débat sur la nature et l'histoire des relations entre partenaires sociaux français<sup>1</sup>, on peut avancer que la conflictualité de ces relations est – au moins en partie – à l'origine d'incompréhensions sur le télétravail. L'examen des négociations entre partenaires sociaux indique les points d'achoppement, que l'on peut également déceler dans les débats au Parlement sur la proposition de loi « Pour favoriser le maintien et la création d'emplois ».

### 2.1. Les accords collectifs sur le télétravail n'ont pas conduit à un fort développement du télétravail en France

*L'accord-cadre européen de 2002, intervenu dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne, correspond à une volonté de moderniser le dialogue social<sup>2</sup>*

Dès les années 1990, l'Europe s'est intéressée au télétravail<sup>3</sup>. Ensuite, dans le cadre de la Stratégie de Lisbonne, la Commission européenne a encouragé les partenaires sociaux européens à négocier un accord sur le télétravail, afin de réaliser l'équilibre entre la flexibilité et la sécurité. Au début, la plupart des syndicats se sont montrés sinon opposés, du moins très réservés. Leurs positions tendaient à obtenir rapidement des garanties sur des points essentiels, tels que le caractère volontaire du télétravail, la possibilité de revenir au moins une fois par semaine sur le lieu de travail, de communiquer aisément avec les autres salariés... Au fur et à mesure, certains syndicats, surtout en Europe du Nord, ont paru disposés à revoir leurs positions et à s'ouvrir à des analyses concrètes. Deux accords ont ainsi été conclus dans le secteur du commerce en avril 2001 et dans le secteur des télécommunications (Etno

<sup>1</sup> Alain Supiot, *Le Droit du travail*, coll. Que sais-je ?, PUF, 2004.

<sup>2</sup> Les éléments synthétisés proviennent d'un travail de recueil et d'analyse effectué par Anna Michalik, sous la direction de Benoît Verrier.

<sup>3</sup> Des projets tels que ADAPT ont été mis en place dès 1995 avant qu'un rapport de la Commission sur le statut du télétravail européen ne paraisse en 1997, dans le cadre de la Stratégie européenne sur l'Emploi.

Unieuropa/CES) en février 2001. C'est ce dernier accord qui a servi de base aux négociations interprofessionnelles ouvertes le 20 septembre 2001 entre la CES, l'UNICE/UEAPME et le CEEP, ayant abouti le 16 juillet 2002 à l'accord-cadre européen.

**Cet accord-cadre est le premier du genre** : mené sous l'égide de l'article 139 du traité d'Amsterdam, il est le résultat d'un dialogue autonome entre partenaires sociaux européens, devant ensuite être transposé au niveau national dans un délai de trois ans.

***L'accord européen, transposé en France, n'a pas eu pour conséquence de développer fortement le télétravail***

Largement associés, voire signataires de l'accord-cadre européen, les partenaires sociaux français représentatifs ont logiquement signé l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2005 qui en a découlé. On note cependant qu'il aura fallu attendre trois ans pour assurer une telle transposition, soit la limite fixée par l'accord européen. Les partenaires sociaux français ne se sont pas distingués sur ce point de leurs homologues européens. Engagés dans une logique de construction de protections, les confédérations syndicales françaises ont toutes signé l'ANI, y compris pour des raisons de principe, celui-ci étant une innovation conventionnelle affirmant l'autonomie des partenaires sociaux<sup>1</sup>.

Cependant, depuis 2005, l'ANI ne s'est pas concrétisé par de nombreuses négociations sur le télétravail, et les positions des différents acteurs n'ont guère évolué. À ce jour, seule la CFDT Cadres a édité un guide d'aide à la négociation collective pour ses équipes, témoignant ainsi de son engagement plus ancien et plus profond pour soutenir ce mode d'organisation du travail. Ce relatif immobilisme s'est constaté au niveau des branches (un seul accord identifié, celui des télécommunications en 2006) et au niveau des entreprises, même si on note un léger frémissement depuis quelques années dans les grandes entreprises<sup>2</sup> :

- après cinq ans de réflexion et d'expérimentations sur le télétravail, **Alcatel-Lucent** a signé le 18 janvier 2008 un accord avec les syndicats (CFDT, CGT, CFTC, CGE-CGC et FO) sur la base du volontariat et concernant 500 salariés répartis tout d'abord en région parisienne (phase d'expérimentation avant la généralisation à l'ensemble des sites). Les salariés sont formés durant 30 minutes (*e-learning*), par une plate-forme de gestion de la formation et par l'Alcatel-Lucent University, aux problématiques de santé (hygiène, ergonomie...) et de sécurité ;
- **France Télécom** a signé le 22 juin 2009 un accord avec les syndicats (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO), après plus de treize ans d'expérimentation (les premiers tests ont eu lieu en 1996), faisant suite à l'accord de la branche Télécom du 6 octobre 2006. Les points principaux sont le volontariat, la réversibilité à tout moment, la préservation du lien social par la formation et la présence dans les locaux au moins deux jours par semaine. À la fin juin, près d'un millier de salariés en France ont opté pour le télétravail, qui permet d'augmenter la flexibilité et de mieux concilier vie professionnelle et vie privée. L'opérateur prend en charge les

<sup>1</sup> DGT-DARES, *La négociation collective en 2005*, Paris, La Documentation française, 2006.

<sup>2</sup> Une veille intéressante et actualisée sur les accords intervenus en matière de télétravail est disponible sur les sites des syndicats ainsi que sur divers sites spécialisés (cyberworkers.com, revues d'actualité sociale...).

frais d'installation, verse une indemnité unique de 150 euros et accorde un droit de regard aux représentants du personnel ;

- **Renault** a signé début 2007 un accord sur le télétravail avec l'ensemble des organisations syndicales. Il permet l'accès au télétravail à domicile pour les salariés qui le souhaitent, en accord avec leur manager. Le télétravail s'exerce sur une base de deux à quatre jours à domicile avec au moins un jour de présence sur le site d'origine. L'entreprise équipe entièrement le salarié du matériel nécessaire. Une validation électrique du lieu de télétravail (7 % seulement des logements aux normes) et des modalités d'accès informatique sont des conditions nécessaires à sa mise en place. Le dispositif commence par une période de test de trois mois, il est ensuite réversible à tout moment. À la fin 2007, 99 salariés sont en télétravail et 52 dossiers sont en cours. Un nombre équivalent de femmes et d'hommes est concerné. L'éloignement du domicile est un facteur clé de choix (près de 70 % des télétravailleurs), ainsi que la facilité de ce mode de travail (20 %) et les raisons personnelles (10 %) ;
- l'accord négocié dans le cadre du déménagement du siège de **Microsoft France** à Issy-les-Moulineaux est restreint : il ne s'applique qu'aux seuls salariés de la division support aux clients, soit une centaine de personnes, et limite le télétravail à deux jours par semaine. La direction offre une enveloppe de 400 euros pour permettre aux télétravailleurs de s'équiper à domicile « d'un écran ou d'un fauteuil » ;
- d'autres entreprises comme Coca-Cola France (2008), Michelin (12 mai 2009), L'Oréal (4 décembre 2008), Téléperformance, etc., ont également signé des dispositions sur le télétravail, souvent dans le cadre d'accords sur l'égalité professionnelle ou la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle<sup>1</sup>.

## 2.2. Sur le télétravail, les partenaires sociaux français ont des vues contrastées mais pas opposées, à l'origine de quelques points d'achoppement

### *Les syndicats mettent en avant la protection des salariés et les bénéfices sociaux du télétravail...*

Les principaux syndicats de salariés (FO, CFDT, CFE-CGC, CGT, CFTC...) ont participé activement aux négociations sur ce sujet, que ce soit au niveau européen en 2002 via la Confédération européenne des syndicats (CES), au niveau interprofessionnel ou au niveau des entreprises. Ils ont régulièrement rappelé leur **attachement à la normativité d'un accord sur le télétravail**, obtenu en 2005 par l'ANI, transposition de l'accord-cadre européen de 2002.

Les grandes confédérations sont attachées à un encadrement collectif assez poussé du télétravail. La plupart estiment que les instances représentatives du personnel (IRP) doivent être consultées lorsque la mise en place du télétravail est envisagée. Leurs autres revendications concernaient :

- **une meilleure définition du télétravailleur**, qui ne distinguerait pas les télétravailleurs nomades des télétravailleurs à domicile ou en télécentre ;

---

<sup>1</sup> DGT-DARES, 2009, *op. cit.*

- **l’inscription de toute pratique de télétravail** – qui ne peut être effectué que sur la base du volontariat – **dans le contrat de travail ou son avenant**. Ce dernier préciserait également les clauses de réversibilité et d’insertion ;
- **le paiement de l’équipement par l’employeur** (ordinateur, frais de connexion...) et **l’assistance technique** à distance ;
- **l’amélioration des conditions de travail** : mesures pour réduire un éventuel isolement du télétravailleur, protection des données et de la vie privée, équilibre entre vie privée et vie professionnelle...

Dans la mesure où un télétravailleur est un salarié comme un autre, il dispose des mêmes droits communs, des mêmes garanties de santé et de sécurité, d’organisation du travail, de gestion de carrière (formation, accès aux offres d’emplois...) que tout autre salarié de l’organisation. Enfin, de nouvelles revendications telles que le droit à la déconnexion ou le respect de la vie privée sont portées par des syndicats tels que la CFDT Cadres.

### *...contre les gains de flexibilité et de productivité pour les employeurs*

La position des employeurs s’exprime le mieux à travers le MEDEF, qui se démarque de la proposition de loi<sup>1</sup>, sur la forme comme sur le fond. Sur la forme, le MEDEF considère que la méthode employée de légalisation du télétravail sans concertation avec les partenaires sociaux va à l’encontre des principes de la loi du 31 janvier 2007 sur la modernisation du dialogue social. Quant au fond, de l’avis même des acteurs du télétravail, il n’y a pas de vide juridique à combler, une loi pouvant même être contreproductive, en rigidifiant le cadre juridique, ce qui dissuaderait les employeurs. En effet, selon le MEDEF, la contractualisation de certains points figurant dans l’ANI de 2005 peut poser problème pour certaines entreprises, notamment la clause de réversibilité ou la sécurisation des conditions de travail de leurs salariés en situation de nomadisme ou télétravailleurs à domicile.

La CGPME exprime une position légèrement différente de celle du MEDEF. Elle considère que la délimitation d’une plage horaire pour effectuer son travail sécuriserait le cadre d’exercice du télétravail (litiges liés aux heures supplémentaires, droit à la déconnexion, litiges en cas d’accidents de travail, répartition des frais liés à l’équipement...). Elle souhaite que soit précisée l’utilisation de l’équipement professionnel dans le contrat de travail ou son avenant, pour éviter son usage à des fins personnelles, sauf à considérer le matériel comme un élément de rémunération. Enfin, comme le MEDEF, la CGPME indique que la sécurité peut difficilement être assurée par l’employeur hors de ses locaux.

### *La présomption d’accident du travail et la réversibilité constituent les deux points d’achoppement entre partenaires sociaux*

Bien qu’ils souhaitent conserver leur autonomie dans les négociations sur le télétravail, les partenaires sociaux français, hormis dans quelques entreprises, n’ont pas cherché à assurer la diffusion de l’ANI de 2005 ni sa mise en œuvre dans les entreprises ou dans les branches.

<sup>1</sup> Sa position, exprimée officiellement au début de mars 2009, répond à la proposition de loi n° 1194 d’octobre 2008, qui a été amendée à de nombreuses reprises avant d’être adoptée par l’Assemblée nationale le 9 juin 2009.

Certes, la quasi-totalité des dispositions de l'ANI de 2005 présente un caractère impératif, les possibilités de dérogation défavorables aux salariés étant limitées par l'article 12 de l'accord. Néanmoins, cet attentisme traduit également la position d'équilibre peu stable qui résulte de l'accord de 2005. Outre des problèmes générationnels et la faible diffusion du télétravail, qui peuvent expliquer le manque d'intérêt des partenaires sociaux pour ce sujet, cette situation reflète aussi les oppositions qui demeurent, notamment sur deux points clés :

– *la présomption d'accident de travail*

Selon les syndicats de salariés, la présomption d'accident du travail permettrait de sécuriser les conditions de travail des salariés ; rassurés, ces derniers opteraient plus facilement pour le télétravail. En outre, cela permettrait de rapprocher les conditions de travail des télétravailleurs de celles de leurs collègues restés dans les locaux de l'entreprise. Les organisations patronales, en particulier le MEDEF, y sont opposées, par peur des risques liés à des engagements juridiques complexes et d'une explosion des (fausses) déclarations d'accidents du travail, alors même que l'employeur, obligé de sécuriser le domicile du salarié, ne peut le faire sans l'accord de ce dernier ;

– *la réversibilité du télétravail*

Les syndicats de salariés craignent que les télétravailleurs à domicile ne soient isolés du collectif de travail et que leur emploi soit progressivement externalisé. De leur côté, les organisations patronales craignent de ne pouvoir remettre en question des avantages accordés temporairement au salarié. À la lumière de la jurisprudence sur ce sujet (arrêt du 31 mai 2006 de la Cour de cassation, chambre sociale, étudié en annexe 6), il apparaît en effet très difficile pour un employeur d'obliger unilatéralement son salarié à revenir travailler dans les locaux de l'entreprise.

### 3. Des obstacles culturels souvent à l'origine de blocages organisationnels

Le télétravail est plus développé dans le Canada anglophone qu'au Québec ; les modalités de télétravail varient entre les filiales française et néerlandaise d'une même entreprise, aboutissant à des résultats différents... On pourrait ainsi multiplier les exemples illustrant l'importance des facteurs culturels et organisationnels sur le développement du télétravail.

#### 3.1. Les Français se singularisent par leur fort attachement au travail

L'analyse économique du travail reconnaît une place particulière au contexte français, tant du point de vue de la relation formation-emploi<sup>1</sup> que de la place de l'État dans la construction du droit du travail et du modèle social. Selon cette approche culturaliste<sup>2</sup>, la société conserve une grille de lecture hiérarchique des relations sociales, fondée sur les « rangs », les grades et les statuts de chacun.

---

<sup>1</sup> Voir les travaux de Marc Maurice, François Sellier et Jean-Jacques Silvestre sur ce sujet, ainsi que Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur*, Paris, Seuil, 1989.

<sup>2</sup> Philippe d'Iribarne, *L'Étrangeté française*, Paris, Seuil, 2006.



Les travaux récents de Lucie Davoine et Dominique Méda sur les perceptions subjectives mettent en avant la place particulière que le travail occupe en France dans les représentations des individus<sup>1</sup>, à partir d'enquêtes internationales sur les valeurs<sup>2</sup>. Le travail a une place importante dans l'esprit des Français, plus que dans celui des résidents des pays protestants.

Si, en matière d'« éthique du devoir » et de rapport instrumental au travail, la France se situe dans une position moyenne ou comparable à celle des autres pays européens, **la volonté de s'épanouir au travail marque une singularité française**. Près de 65 % de la population déclare que l'aspect intrinsèque du travail est « très important ». Ce résultat place la France loin devant les autres pays européens et s'avère stable dans le temps<sup>3</sup>. De même, les Français sont les premiers en Europe à se dire tout à fait d'accord avec l'idée que le travail est nécessaire pour développer pleinement ses capacités. Cette importance du travail semble revêtir une dimension profondément culturelle : elle ne s'explique ni par les caractéristiques de la population en emploi, ni par le contexte, ni par la richesse de la population, et ne semble pas résulter enfin d'un biais linguistique.

L'importance attribuée au travail parmi les principales sources de satisfaction dans la vie est particulièrement élevée pour les catégories sociales supérieures, chefs d'entreprise, cadres, professions libérales et professions intermédiaires<sup>4</sup>.

Lucie Davoine et Dominique Méda mettent également en évidence **un paradoxe français, qui pourrait être résolu par un développement du télétravail**. Si le travail a une place très importante, les Français sont également les plus nombreux à souhaiter passer plus de temps avec leur famille, fortement plébiscitée. Il y a ainsi **une réelle attente des Français pour une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale**. À cet égard, il apparaît relativement plus difficile en France que dans le nord de l'Europe de s'absenter de son travail pour des raisons familiales, l'organisation du travail y étant moins souple.

### 3.2. La structure des organisations influe sur le développement du télétravail

La France, comme les pays du sud de l'Europe, accuse un retard dans l'adoption de processus modernes de production, dans l'organisation en réseau et dans la gestion de l'autonomie, avec une persistance de formes de taylorisme par rapport aux pays nordiques et à l'Allemagne<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Lucie Davoine et Dominique Méda, « Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? », *document de travail*, n° 96-1, Centre d'études de l'emploi, février 2008 ; Lucie Davoine et Dominique Méda, « Travailler plus pour gagner plus ? Les avis partagés des Européens », *Revue internationale du travail*, vol. 148(1-2), 2009.

<sup>2</sup> European Values Surveys (EVS), International Social Survey Programme (ISSP), European Social Survey (ESS).

<sup>3</sup> L. Davoine et D. Méda, 2008, 2009, *op. cit.*

<sup>4</sup> Sondage TNS Sofres, « Nouveaux modèles de croissance », réalisé par téléphone pour le Centre d'analyse stratégique du 20 août au 1<sup>er</sup> septembre 2009 auprès d'un échantillon de 1 001 personnes représentatif de la population âgée de 18 ans et plus.

<sup>5</sup> Edward Lorenz et Antoine Valeyre, « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne », *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin 2005 ; Antoine Valeyre *et al.*, *Working Conditions in the European Union: Work Organisation*, European foundation for the improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2009.

**Le télétravail est d'autant plus aisé à mettre en œuvre que la structure de l'organisation est légère, peu hiérarchisée, réactive** et que les processus internes font appel aux TIC (taux d'équipement en ordinateur, qualité de la connexion Internet, « taux de numérisation » des documents et dématérialisation des procédures, disponibilité d'un extranet...). Pourtant, dans les faits, les entreprises comprenant entre 10 et 19 salariés pratiquent deux fois moins le télétravail que les entreprises employant entre 20 et 249 salariés, et plus de quatre fois moins que les entreprises de plus de 250 salariés (tableau n° 4). Ce phénomène s'explique par les moindres ressources (DRH, DSI, juristes, informaticiens...) dont disposent les petites entreprises pour mettre en place le télétravail mais également, selon certains experts auditionnés, par les bonnes relations de travail dans ces structures presque « familiales », qui n'inciteraient pas les salariés à télétravailler.

**L'autonomie, aussi bien dans les tâches que dans les horaires de travail, est plus développée dans les pays scandinaves**, tout comme la formation continue y est plus répandue (plus de 50 % des salariés en Suède et en Finlande) et l'usage de l'informatique plus massif (plus de 70 % des emplois en Suède et aux Pays-Bas). Par rapport aux autres pays d'Europe, l'organisation du travail y est aussi plus flexible (travail en équipe, rotation des tâches, polyvalence sur les postes de travail...), plus « active » et le travail y est plus intensif (cette intensité continue à s'accroître en Finlande, en Suède et au Danemark). De l'avis des chercheurs de la Fondation européenne sur l'amélioration des conditions de vie et de travail<sup>1</sup>, cette organisation du travail, tout en étant la plus productive, ne dégrade pas le bien-être du travailleur qui, bien que soumis à une plus forte pression, dispose de plus de liberté sur ses horaires et sur la gestion du contenu de son travail.

**La flexibilité interne est moins développée en France**, qui se situe parmi les mauvais élèves européens : 36 % des travailleurs français témoignent d'une rotation sur les postes, 50 % travaillent en équipe (contre 70 % dans les deux cas au Danemark) tandis que les salariés en équipes autonomes ne sont que 20 % (12<sup>e</sup> place européenne, contre plus de 50 % dans les pays scandinaves). De même, l'intensité du travail est comparativement faible en France (19<sup>e</sup> place dans l'UE-27). *A contrario*, la pression de la demande extérieure est relativement élevée en France (74 %), signe d'un modèle tertiaire qui a bien intégré la notion du « juste à temps ».

Enfin, au-delà des processus organisationnels, on observe **une corrélation positive entre télétravail et pratiques modernes de gestion des ressources humaines**<sup>2</sup>. Un bon exemple est la plus grande flexibilité des horaires accordée aux salariés, avec la possibilité de fractionner le temps de travail.

### **3.3. Le télétravail, parce qu'il remet en cause les processus établis d'une organisation, peut aboutir à des appréhensions de l'encadrement intermédiaire**

Une étude<sup>3</sup> a mis en évidence que **le télétravail accroît l'autonomie des salariés** à l'égard de leur supérieur direct et qu'il oblige ce dernier à adopter un management par

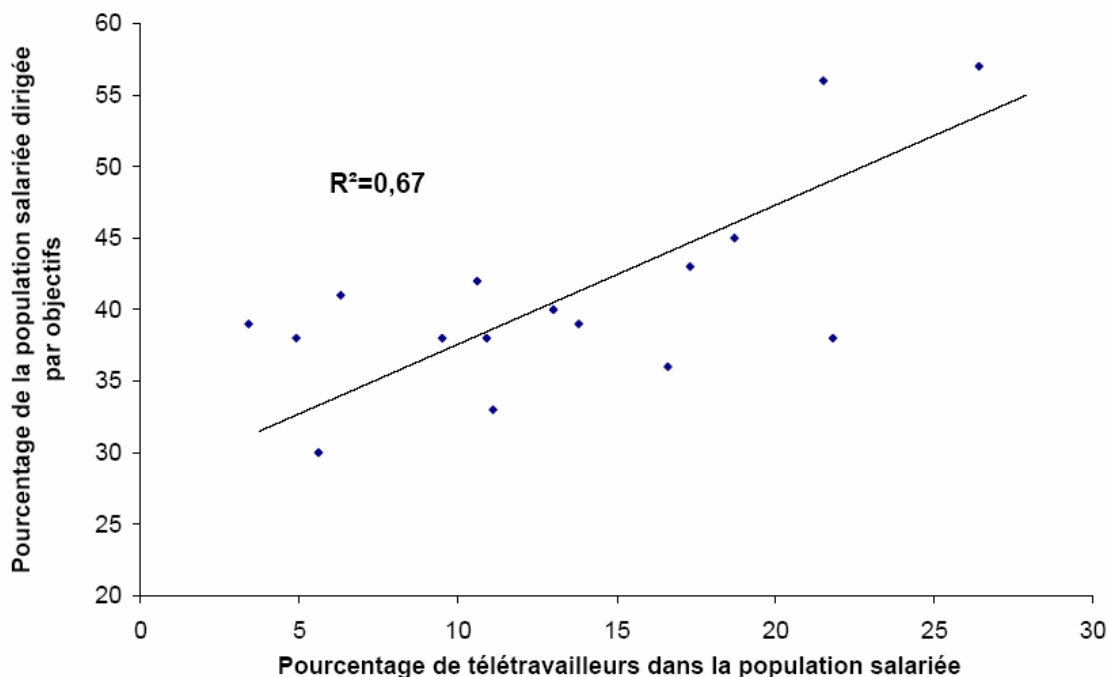
<sup>1</sup> A. Parent-Thirion *et al.*, 2007, *op. cit.*

<sup>2</sup> Angel Martinez-Sanchez *et al.*, « Telework, human resource flexibility and firm performance », *New Technology, Work and Employment*, volume 22, n° 3, novembre 2007. Cette étude a été menée sur 156 entreprises espagnoles.

<sup>3</sup> Claire Dambrin, « How does telework influence the manager-employee relationship? », *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 4, n° 4, janvier 2004.

objectifs ; les données harmonisées entre pays indiquent également une corrélation entre taux de télétravailleurs et taux de salariés soumis au management par objectifs (figure n° 5). **Ce nouveau paradigme réduit en apparence le rôle du manager « traditionnel »**, attaché à la présence physique du subordonné. Il constitue aussi une opportunité d'acquérir de nouvelles compétences de gestion et d'animation à distance d'équipes pluridisciplinaires.

**Figure n° 5 : Corrélation entre management par objectifs et télétravail**



Source : enquête SIBIS 2002, analyse CAS

En outre, le télétravail formalise la déstabilisation et la fragmentation des équipes liées aux TIC, en désynchronisant les cadres temporels et spatiaux, en remettant en cause les routines informelles construites lors des échanges interpersonnels sur les sites de production<sup>1</sup>. Néanmoins, des études récentes sur le travail à distance<sup>2</sup> font apparaître que des collectifs de travail se recréent parfois via les TIC et les outils partagés, avec un renforcement de la répartition des rôles et des compétences de chacun au sein du cadre collectif. Dans de nombreux pays européens, ces problèmes de management des télétravailleurs sont bien identifiés par les employeurs mais sont mis en balance avec les résultats positifs en termes de qualité du travail et d'augmentation de la productivité.

<sup>1</sup> François Silva et Stéphane Hugon, *Usages des TIC et RSE. Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises*, rapport, ORSE-CIGREF, juin 2009.

<sup>2</sup> Jérémie Rosanvallon, « Travail à distance et représentations du collectif de travail », *Interventions Économiques*, n° 34, 2006.

## Le télétravail dans les filiales française et néerlandaise d'une même entreprise

La moindre diffusion du télétravail, d'un facteur trois, entre les Pays-Bas et la France peut trouver une explication à travers plusieurs cadres d'analyse des différences culturelles entre les pays<sup>1</sup>. Le comportement de l'encadrement dans les entreprises en est un des aspects essentiels. Ainsi, l'exemple de la mise en place du télétravail dans les filiales française et néerlandaise d'un même groupe multinational, spécialisé dans l'industrie des télécommunications, permet de comprendre les différences de comportement entre les cadres de ces deux pays.

Alors que les cadres dirigeants de la filiale française se déclaraient en faveur du télétravail – certes plus pour des impératifs de communication que par réelle conviction sur les bénéfices à en attendre –, leurs homologues néerlandais se montraient plus circonspects, échaudés par des expériences passées malheureuses, tout en tolérant le télétravail informel. À l'inverse, au niveau hiérarchique inférieur, les cadres intermédiaires français – par manque de formation et de « soutien » des ressources humaines – s'opposaient à la mise en place du télétravail, tandis que leurs homologues néerlandais encourageaient le télétravail informel.

Le projet de télétravail français, bien que formalisé dans les contrats de travail, s'est finalement trouvé circonscrit à quelques unités de l'entreprise, choisies plus ou moins arbitrairement, tandis que dans le même temps la filiale néerlandaise pratiquait le télétravail, certes informel, à une plus large échelle. **Bien que le comportement des cadres intermédiaires semble prépondérant, la mise en place efficace du télétravail nécessite l'implication des acteurs à tous les échelons de l'entreprise.** La confiance entre employeur et salarié, les actions de formation des cadres ou encore la mise à niveau des systèmes informatiques sont d'autres facteurs de succès.

Source : P. Peters et al. (2009), synthèse CAS

Or les managers français se distinguent par une moindre appropriation des outils numériques<sup>2</sup> et par la difficulté à faire évoluer leurs pratiques d'encadrement, par exemple vers des modes de travail plus collaboratif. Les raisons sont culturelles mais le manque de formation initiale et continue vient renforcer le blocage. L'exemple de la mise en œuvre du télétravail, différente entre les filiales française et néerlandaise d'une même entreprise, illustre les disparités culturelles dans l'encadrement, et l'importance de celui-ci dans le succès – ou l'échec – du télétravail dans une organisation (voir encadré).

<sup>1</sup> Geert Hofstede a établi un de ces cadres généraux d'analyse des différences culturelles entre les pays, qui s'appuie sur deux dimensions de la culture nationale, à savoir le « refus de l'incertitude » et la « distance au pouvoir ». À travers ces deux dimensions, un classement des pays est produit, qui correspond fortement au classement du télétravail par pays présenté dans le chapitre 1.

<sup>2</sup> F. Silva et S. Hugon, 2009, *op. cit.*

## 4. La diffusion des technologies explique en partie le développement du télétravail

### 4.1. Télétravail et degré d'avancement dans la société de l'information semblent corrélés

Une comparaison entre différentes mesures de l'accès à la société de l'information<sup>1</sup> indique que la corrélation est forte, d'une part, entre le télétravail et la qualité des usages numériques personnels et, d'autre part, entre télétravail et avancement de la société de l'information. En ce qui concerne les infrastructures numériques (déploiement du haut débit...), la corrélation est encore plus importante. L'annexe 8 indique les corrélations entre télétravail et une quinzaine de facteurs.

Corrélation n'est pas causalité. Toutefois, la qualité de l'infrastructure numérique semble être une condition nécessaire au développement du télétravail. Ainsi, la montée en puissance du télétravail aux Pays-Bas, dès le début des années 2000 (14,5 % de la population active en 1999 contre 26,4 % en 2003), aurait été largement favorisée par des aides gouvernementales à l'équipement informatique des ménages<sup>2</sup>.

Or, sur ce point, malgré le développement de l'usage des TIC dans les entreprises françaises, on note des lacunes dans l'encadrement et dans l'expertise en matière de TIC<sup>3</sup>. En effet, si 98 % des entreprises françaises de plus de dix salariés sont équipées en ordinateurs, dont 71 % disposent d'un réseau local, seules 15 % d'entre elles emploient du personnel spécialisé en informatique et télécommunications.

Parmi les entreprises industrielles, les entreprises allemandes et britanniques ont un usage plus répandu de l'informatique par les salariés.

En outre, si la pratique des TIC s'est fortement développée dans les entreprises françaises, l'équipement en outils de travail collaboratif a assez peu progressé sur la dernière période : seulement 13 % des entreprises d'au moins dix salariés disposent de tels outils en janvier 2008. Les lacunes sont concentrées dans les TPE et PME. Or ces outils (messageries et agendas électroniques, visioconférence) facilitent considérablement le télétravail.

### 4.2. La nature du travail de certaines professions nécessite d'importants besoins de bande passante, et donc des infrastructures numériques de qualité

À l'avenir, il est probable que **les besoins de débits montants seront aussi significatifs que les besoins de débits descendants** : la fibre optique – ou toute technologie de communication symétrique – est donc plus qualifiée que l'ADSL<sup>4</sup> pour contribuer à développer le télétravail.

<sup>1</sup> La société de l'information est caractérisée, entre autres, par l'indice de développement des usages numériques individuels du *World Economic Forum*, le taux de pénétration d'Internet dans les ménages français...

<sup>2</sup> En 1998 était mis en place par le gouvernement le « *PC-privéregeling* » qui prévoyait le paiement d'un ordinateur par le gouvernement à l'employé, dans la limite de 2 269 euros.

<sup>3</sup> S. Besnard *et al.*, 2008, *op. cit.*

<sup>4</sup> Par nature, l'ADSL (acronyme de *Asymmetric Digital Subscriber Line*) est un mode de communication asymétrique : le débit descendant est supérieur au débit montant, ce qui pénalise certains types de communication, en premier lieu la téléprésence.

**Tableau n° 6 : Usages professionnels de l'Internet  
et besoins de bande passante associés\***

Usage et bande passante effective	Bande passante montante	Bande passante descendante
E-mail simple	250 Kbps	250 Kbps
Partage de documents (> 2 Mo)	500 Kbps	500 Kbps
Téléconférence (VoIP entre 4 utilisateurs simultanément)	200 Kbps	600 Kbps
Navigation Internet simple (pages web simples...)	* * *	500 Kbps
Navigation Internet avancée (rapports, <i>streaming</i> vidéo...)	* * *	1,2 Mbps
Ingénierie à distance (collaboration de 5 personnes en temps réel sur une maquette virtuelle de CAO...)	1 Mbps	4 Mbps
Vidéoconférence résolution moyenne (640*480 pixels) entre deux personnes	400-1 200 Kbps	400-1 200 Kbps
Vidéoconférence multiple (trois personnes)	400-1 200 Kbps	800 -2 400 Kbps
Téléprésence (vidéoconférence HD)	5 Mbps	5 Mbps

(\*) Les chiffres indiquent les débits nécessaires pour que l'activité économique ne soit pas fortement ralentie  
*Source : analyse CAS*

Selon la nature et l'intensité de la pratique de télétravail, **les besoins en bande passante se situent dans la fourchette 500 Kbps-5 Mbps**. Si les infrastructures fixes sont à privilégier (fibre optique, câble, ADSL...), les infrastructures hertziennes, qui favorisent la mobilité, sont particulièrement adaptées au télétravail. Enfin, au-delà du simple débit, une bonne pratique de télétravail exige une connexion de qualité<sup>1</sup>, stable et robuste.

#### **4.3. À l'avenir, les technologies numériques seront de moins en moins des obstacles à l'essor du télétravail**

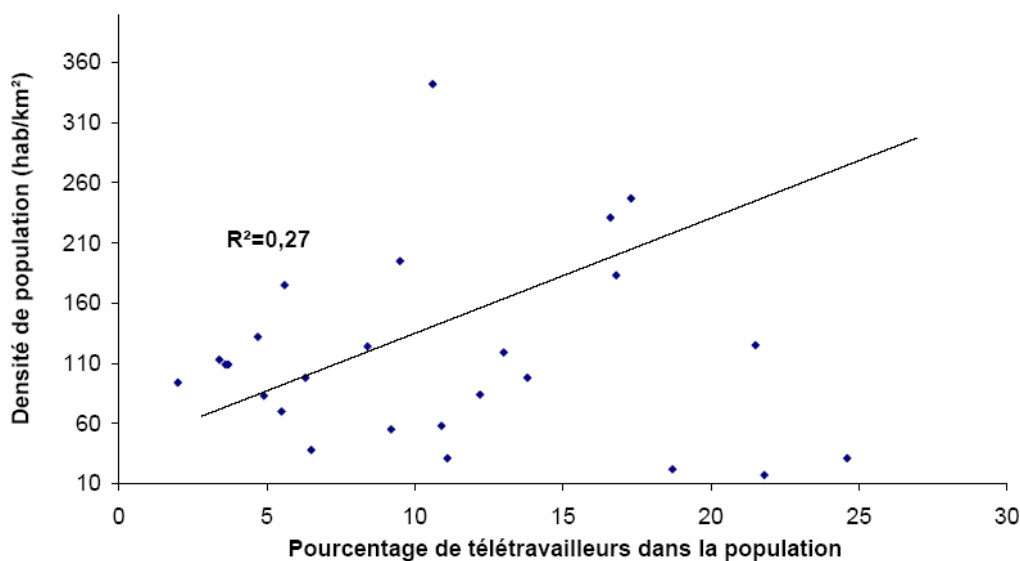
Ces trente dernières années, les technologies n'ont jamais constitué un goulet d'étranglement à l'essor du télétravail, sauf dans les zones dépourvues d'infrastructures. Dans les années à venir, l'amélioration de la capacité d'innovation et les gains de productivité permis par les évolutions technologiques seront considérables, que ce soit à travers les applications collaboratives (virtualisation, *cloud computing* et *Software as a Service*, synchronisation des terminaux, etc.) ou les outils de mobilité (*netbooks* et *smartphones*, 4G, LTE/WiMAX, réseaux sans couture, etc.). De même, les débits symétriques d'information atteints par une infrastructure de fibre optique autorisent une véritable collaboration entre les acteurs, grâce à la téléprésence, les vidéoconférences multiples, le transfert instantané d'importants volumes de données...

<sup>1</sup> Laurence Thomsin, « Télétravail : enseignements tirés d'un observatoire topique (cas d'une filiale belge d'une multinationale) », *Innovations*, n° 22, 2005.

## 5. La géographie n'est pas un obstacle majeur au développement du télétravail

Avec 98 habitants par km<sup>2</sup>, la densité de la population française est inférieure à la moyenne de l'Union européenne. À première vue, cela pourrait constituer un facteur explicatif du faible développement du télétravail en France. Or, comme le montre la figure n° 6, il n'existe pas de corrélation entre densité de population et développement du télétravail.

Figure n° 6 : Corrélation entre densité de population et télétravail



Source : Eurostat, enquête SIBIS, analyse CAS

De la même manière, **climat et télétravail ne sont pas corrélés** (cf. annexe 8). Ainsi, l'influence des paramètres « physiques » (densité de population, conditions climatiques...) sur le développement du télétravail semble faible.

## 6. Récapitulatif des principaux obstacles à l'essor du télétravail

### *Les freins au développement du télétravail appartiennent à quatre catégories*

L'évaluation de ces freins a été réalisée de manière globale, en se fondant sur 50 entretiens réalisés en France et à l'étranger auprès d'entreprises, d'experts et d'administrations<sup>1</sup>. Quatre catégories de freins au télétravail apparaissent : freins de nature juridique et politique, freins de nature culturelle et sociale, freins liés à l'équipement informatique et freins liés à l'encadrement.

Les freins juridiques seront développés dans la suite du rapport (chapitre 3, point 4.2), à travers les questions de présomption d'accident du travail et de l'assurance

<sup>1</sup> L'échantillon retenu étant non significatif à l'échelle d'un pays, une comparaison inter pays n'est pas pertinente.

**Tableau n° 7 : Freins à l'essor du télétravail, classés selon quatre thèmes**

JURIDIQUE ET POLITIQUE	▪ Responsabilité assurantielle mal définie	
	▪ Discrimination de population au sein de l'entreprise	
	▪ Protection de la vie privée	
	▪ Clause de réversibilité à la demande des salariés	
	▪ Décompte et paiement des heures télétravaillées	
	▪ Absence de politique publique (État/législateur) et de promotion	
CULTUREL ET SOCIAL	▪ Acceptation en tant que mode de travail à part entière	
	▪ Crainte de l'isolement	
	▪ Crainte du travail additionnel sans contrepartie réelle	
	▪ Méconnaissance globale du télétravail	
ÉQUIPEMENT	▪ Protection des données échangées	
	▪ Gestion et maintenance de réseaux décentralisés	
	▪ Lourdeur des investissements à consentir	
	▪ Passage à des infrastructures haut débit	
	▪ Maîtrise des TIC encore incomplète	
MANAGEMENT	▪ Passage à un management par objectifs	
	▪ Perception par le management encore négative	
	▪ Vision du télétravail comme un avantage accordé arbitrairement	
	▪ Inexistence de formations	

Impact faible Impact fort.

Source : entretiens, analyse Roland Berger

***La mauvaise connaissance des responsabilités, les ambiguïtés du cadre juridique et le manque d'incitations fiscales de la part des pouvoirs publics sont les principaux freins de nature juridique et politique***

Les entretiens menés par la mission confirment **la demande d'un cadre juridique plus clair et plus pragmatique**, permettant aux acteurs de ne pas attendre l'arrivée de la jurisprudence au fur et à mesure que les risques, parfois attendus, se réalisent. L'incertitude engendrée par les lacunes de la loi oblige les entreprises qui le peuvent à réaliser des efforts supplémentaires pour prévoir les cas potentiellement litigieux dans un accord d'entreprise. Dans certains cas, les entreprises préfèrent même parler de « mobilité » ou de « nomadisme », se soustrayant ainsi aux obligations que leur impose, par exemple, le télétravail à domicile.

Trois points en particulier restent flous et sources de risque pour les salariés et les employeurs :

- la répartition des responsabilités en cas d'accident du travail à domicile ;
- la limite entre utilisation personnelle et professionnelle des outils mis à disposition ;



- la mise en œuvre pratique de la mesure du temps de travail pour les salariés qui ne sont pas au forfait jour ; en effet, le télétravail remet en cause une vision uniforme de calcul du temps de travail.

À cela s'ajoute de façon plus générale l'**absence de définition légale du salarié**, ce qui peut poser problème dans les cas où l'on est à la limite de l'externalisation ou de l'intérim. De même, la situation du télétravailleur indépendant n'est prise en compte dans aucun texte. **La loi est par ailleurs perçue comme contraignante** par les entreprises pratiquant le télétravail depuis longtemps, notamment par sa clause de réversibilité sur demande des salariés.

L'**absence de politique fiscale réellement incitative** (c'est le cas en France) est un frein important à l'essor du télétravail. Des pays appartenant au groupe des « pays matures » comme la Suède ou le Danemark ont une politique incitative et proposent de rembourser une part des dépenses du foyer liées à la pratique d'une partie de son activité depuis son domicile.

Dans la fonction publique, l'absence de cadre juridique spécifique constitue bien évidemment un des obstacles majeurs à une large diffusion du télétravail.

***La méconnaissance et la dévalorisation sociale du télétravail, la crainte de travailler plus sans contrepartie sont les principaux freins de nature culturelle et sociale***

Tout d'abord, **la réalité et les enjeux du télétravail sont généralement méconnus** et ses avantages sociaux (*e.g.* augmentation de la productivité liée aux TIC ou à l'amélioration des conditions de travail des salariés, diminution des coûts immobiliers) sont sous-estimés par les employés, les employeurs et les pouvoirs publics.

De plus, le télétravail, en tant que mode d'organisation, est desservi par une perception générale négative. **Il n'est pas encore accepté comme une forme de travail** à part entière par l'ensemble des collaborateurs. Ses utilisateurs préfèrent souvent parler de « nomadisme » ou de « mobilité ». Le télétravail est ainsi **assimilé à une absence** (congé, maladie ou même chômage). Un télétravailleur à domicile insiste sur le besoin de venir au bureau régulièrement : « sinon, mes voisins vont penser que je suis au chômage ».

Les salariés craignent de travailler plus sans contrepartie réelle et de ne pas voir leurs efforts récompensés (attribution de primes et de promotions). Les salariés redoutent également d'être isolés de leur équipe et de la hiérarchie, ce qui annulerait le rôle sociabilisant de l'emploi. Tout cela est dû à un déficit de reconnaissance du télétravail. *De facto*, les managers ont souvent l'impression qu'un employé qu'ils ne voient pas travailler ne travaille pas.

***Le déficit d'infrastructures, la sécurité des systèmes, la protection des données et la diffusion des TIC auprès des Français sont les principaux freins liés à l'équipement et à la technologie***

Un retard technologique existe dans certains territoires qui pourraient pourtant être les premiers bénéficiaires de l'installation de télétravailleurs (territoires ruraux de développement prioritaire et zones de redynamisation urbaine). Il y a une forte corrélation

entre l'existence d'infrastructures permettant la connexion à haut débit à l'Internet sur un territoire et le développement du télétravail pour lequel ces ressources techniques sont indispensables.

Un autre frein est la sécurisation de la confidentialité des données sur le terminal du travailleur (à domicile, en mobilité ou en télécentre) et dans les transmissions avec le réseau interne de l'entreprise. Les entreprises recommandent ainsi couramment à leurs employés de ne pas travailler sur des données confidentielles dans les lieux publics potentiellement fréquentés par leurs concurrents (avions, abords de l'entreprise). Néanmoins, la sécurisation d'un poste de travail peut ne coûter aujourd'hui qu'une cinquantaine d'euros par mois, ce qui met cette technologie à la portée des entreprises les plus petites.

Enfin, si la diffusion des NTIC et la croissance des investissements dans les infrastructures est une réalité, il reste qu'en France 35 % des individus de 16 à 74 ans n'ont aucune connaissance de base dans l'usage d'Internet<sup>1</sup>, outil indispensable à la pratique du télétravail.

***L'absence de management par objectifs, la peur des dirigeants de perdre le pouvoir et la crainte d'abus sont les principaux freins liés à l'organisation et au management***

Le télétravail, qui sous-entend dans la plupart des cas un relâchement du contrôle et de la supervision de l'exécution des tâches par le management, nécessite un mode de management par objectifs. Cette organisation moderne du travail n'est pas en œuvre dans toutes les entreprises et certains managers sont réticents face à ce qu'ils considèrent comme une perte de pouvoir<sup>2</sup>. Le télétravail accordé de manière informelle à quelques salariés est souvent perçu par le manager, le salarié concerné et ses collègues comme un avantage consenti plutôt que comme un mode normal d'organisation. De façon générale, le poids du management traditionnel oppose dans certaines organisations une inertie considérable à l'introduction du télétravail.

Par ailleurs, les salariés sont également confrontés aux incertitudes qui laissent la place à la peur d'être traités comme des employés de seconde zone et à la crainte des abus (par exemple sur le respect du temps de travail).

Au sein de la fonction publique, l'aspect excessivement personnalisé de cet avantage consenti semble transformer un mode d'organisation en fait du prince au profit de ses « protégés ». De plus, l'absence de doctrine officielle sur le sujet favorise l'hétérogénéité des pratiques et une forme d'immobilisme : une brochure a été éditée par le ministère de la Fonction publique et faiblement diffusée en 1998, et rien n'a été

---

<sup>1</sup> Source : « Enquête communautaire sur l'utilisation des TIC par les ménages et les particuliers », Eurostat, 2006. Le niveau de compétence de base en informatique est mesuré à l'aide d'une auto-évaluation, sans que ces compétences soient testées. Six éléments liés à l'informatique ont été utilisés pour répartir les répondants en niveaux de compétence informatique : copie ou déplacement d'un fichier ou d'un répertoire, utilisation des outils « copier et coller » pour dupliquer ou déplacer de l'information dans un document, utilisation de formules arithmétiques de base (addition, soustraction, multiplication, division) dans un tableau de calcul, compression de fichiers, connexion et installation de nouveaux matériels, par exemple une imprimante ou un modem, écriture d'un programme informatique utilisant un langage de programmation spécialisé.

<sup>2</sup> « *Chez nous, les managers sont marqués par notre culture industrielle et son management présentiel ; ne plus voir ses équipes, c'est une révolution* » - Renault, France.

entrepris depuis. Enfin, la fonction publique fait preuve d'une certaine difficulté à adopter la gestion par objectifs, point fondamental de l'organisation du travail en télétravail.

À titre de comparaison, il est intéressant de noter le cas des administrations fédérales allemandes, où le taux de télétravail est de 4 % à 10 % des équipes.

***L'absence de visibilité du cadre juridique n'a pas favorisé un essor rapide du télétravail en France***

La proposition de loi « pour favoriser le maintien et la création d'emplois » traduit, sans changement majeur dans la loi, les termes de l'ANI de 2005. Si, juridiquement, l'extension de l'ANI par arrêté du ministère du Travail en 2006 lui donne un caractère prescriptif pour la plupart des entreprises et salariés, la tradition française fait du législateur le principal constructeur du droit du travail. À cet égard, au cours de la dernière décennie, les partenaires sociaux ont souvent invité les pouvoirs publics à transposer leur accord dans une loi.

Selon certains experts auditionnés, l'accord national interprofessionnel ne serait actuellement pas suffisamment visible, et de ce fait mal connu et inappliqué, d'autant plus que les partenaires sociaux ne se sont pas particulièrement investis pour le promouvoir. **L'espoir de certains partisans de la proposition de loi réside dans la visibilité<sup>1</sup> accordée par l'inscription dans le Code du travail**, base de référence pour la plupart des DRH et dirigeants, notamment des PME.



---

<sup>1</sup> En complément, alors que la plupart des entreprises ont désormais accès à l'Internet, un site institutionnel de référence sur le télétravail pourrait contribuer à diffuser la réglementation et les bonnes pratiques.



## Les risques d'abus

### 1. Les abus restent rares, bien que probablement sous-estimés

#### 1.1. Les abus sont surtout le fait des employeurs mais aussi des salariés

*Les abus des salariés peuvent porter sur de fausses déclarations d'accidents de travail et sur le non-respect des clauses du contrat de travail et/ou du Code du travail*

Concernant les accidents du travail, l'ampleur des fausses déclarations est difficile à quantifier<sup>1</sup>. Elles sont vraisemblablement marginales, même si l'effet « accident de travail du lundi matin » existe. Une des craintes des employeurs est donc de voir le nombre de fraudes augmenter avec le passage en télétravail<sup>2</sup>.

**L'absence de contrôle physique permanent**, caractéristique du télétravail, a une influence variable sur les autres abus liés au contrat de travail, à savoir l'absentéisme, les faibles horaires de travail, le vol ou la détérioration des données de l'organisation, les déplacements non autorisés...

Toutefois, **ces abus peuvent être prévenus lors du projet de déploiement du télétravail**, à même d'identifier en amont les problèmes éventuels : remise en cause des processus de l'organisation, identification des profils de salariés aptes au télétravail, management par objectifs, contrôle des horaires et des plages de travail, sécurisation des données et nouvelles méthodes d'animation managériale... De fait, la mise en œuvre du travail formalisé nécessitant l'accord de l'employeur, les abus des

<sup>1</sup> Il n'existe pas de statistiques précises sur la fraude aux accidents du travail, la convention d'objectif et de gestion de la branche AT/MP 2009-2012 prévoit d'ailleurs le lancement par la CNAMTS d'une cartographie des risques d'abus (programme 12).

<sup>2</sup> Toutefois, pour toute personne – en situation de télétravail ou non –, il est déjà possible de déclarer un accident domestique comme accident de travail. En outre, d'après les données de la CNAMTS, les accidents du travail à domicile n'ont représenté que 0,003 % des accidents du travail avec arrêt en 2008 (18 sur 703 976 accidents avec arrêt) contre 12 % des accidents du travail pour les accidents de trajet et moins de 4 % pour les accidents de déplacements professionnels (CNAMTS, *Risque AT 2008 : statistiques « technologiques » tous CTN et par CTN*, août 2009 ; CNAMTS, *Sinistralité des accidents du travail, des accidents de trajet et des maladies professionnelles entre 2003 et 2007*, septembre 2008).

salariés sont bien maîtrisés par les entreprises. **Le télétravail peut même réduire ces risques. Ainsi, il contribue généralement à réduire l'absentéisme**<sup>1</sup>. Des exemples de mise en pratique du télétravail sont présentés dans le chapitre 5.

***Les abus des employeurs peuvent porter sur le non-respect des dispositions de l'ANI***

D'après les termes de l'ANI de 2005, étendu en 2006, **l'employeur doit fournir à son employé les équipements pour télétravailler** (ordinateur, périphériques, connexion Internet, etc.). La grande majorité des entreprises se conforment à ces dispositions, en particulier les plus importantes qui disposent d'une direction des services informatiques (DSI) ou d'un service juridique.

**Des contrats de télétravail abusifs existent** néanmoins, que les salariés ne dénoncent pas, par ignorance des dispositifs juridiques ou par peur d'éventuelles représailles. Une étude de 2008 du cabinet spécialisé IDC<sup>2</sup> portant sur le secteur des études, du conseil et de l'informatique – pourtant utilisateurs intensifs de TIC – montre que la prise en charge totale des équipements, prévue par les dispositions de l'ANI, est finalement une situation relativement exceptionnelle (tableau n° 8).

**Tableau n° 8 : Prise en charge des équipements informatiques par les entreprises françaises des secteurs des études, du conseil et de l'informatique**

Équipement	Taux de prise en charge*
PC portable	74 %
Accès Internet haut débit	61 %
Téléphone portable	29 %
PC portable avec carte 3G	24 %
Ligne téléphonique fixe	19 %
Mobilier de bureau**	15 %
PDA communiquant	3 %

(\*) Base : ensemble des salariés travaillant à domicile aux horaires de bureau.

(\*\*) Au Canada, un grand constructeur informatique distribue à ses salariés des guides et une enveloppe pour commander du mobilier ergonomique destiné au télétravail à domicile.

Source : IDC

Le télétravailleur étant d'après les textes un salarié comme un autre, il dispose à ce titre des mêmes avantages en nature que ses collègues : remboursement des déplacements et des frais professionnels, des repas ou de l'utilisation du domicile (chauffage, éclairage, etc.). Il devrait avoir **accès aux mêmes opportunités de carrière et aux mêmes informations** (syndicats, offres d'emplois en interne, communication d'entreprise, etc.).

<sup>1</sup> Jusqu'à 80 % de réduction du taux d'absentéisme selon l'étude européenne Sustel de 2002 portant sur trente entreprises dans cinq pays européens.

<sup>2</sup> IDC, *Étude sectorielle sur la pratique du télétravail au sein des secteurs des études, du conseil et de l'informatique*, réalisée pour l'ADESATT, septembre 2008.

### ***Des abus peuvent provenir de l'intrusion de l'employeur dans la vie privée de son salarié***

Dans l'enquête européenne sur les conditions de travail, **les télétravailleurs déclarent être contactés quotidiennement quatre fois plus souvent par l'employeur** (téléphone ou e-mail) en dehors des heures normales de travail (6,8 % contre 1,7 % pour les salariés travaillant dans les bureaux de l'entreprise).

En matière de surveillance du salarié, le télétravail favoriserait les abus de l'employeur<sup>1</sup>, qui peuvent porter atteinte au domicile du salarié. **L'informatique participe ainsi de la « mise à nu » du travail des salariés**, selon l'expression de Jérémie Rosanvallon<sup>2</sup>, qui traduit une certaine violence psychologique à leur égard. S'agissant du télétravail nomade, des craintes émergent quant aux possibles abus liés à l'usage de la géolocalisation, grâce au GPS intégré dans les outils de l'Internet mobile.

### ***Les abus partagés par les employeurs et les employés sont souvent liés à des arrangements amiables et informels***

**Le télétravail informel** – au sens strict de l'ANI de 2005 – est l'exemple le plus répandu d'abus partagé par l'employeur et l'employé, puisqu'en pratique la majorité des télétravailleurs exercent leur activité professionnelle sans contrat de travail régularisant leur situation. Cet état de fait convient généralement aux deux parties : l'employeur n'a pas à formaliser une situation souvent complexe sur le plan juridique, tandis que l'employé dispose d'une liberté de manœuvre appréciable. Le télétravail informel est la règle dans de nombreux pays, notamment anglo-saxons (États-Unis, Canada). En France, selon l'étude du cabinet IDC<sup>3</sup> portant sur les secteurs des études, du conseil et de l'informatique, le télétravail à domicile ne fait l'objet de clause particulière dans le contrat de travail que dans 22 % des cas. **Dans 64 % des cas, il n'y a aucune formalisation.** Ces chiffres – qui concernent des secteurs ayant pourtant massivement recours aux TIC – accréditent la thèse que le télétravail informel est majoritaire dans l'ensemble des secteurs, malgré les dispositifs juridiques récents.

**Tableau n° 9 : Formalisation du travail à domicile aux horaires de bureau**

Type de disposition	Part dans l'ensemble
Clauses dans le contrat	22 %
Accord verbal du supérieur hiérarchique	10 %
Demande écrite préalable	5 %
<b>Aucune formalisation</b>	<b>64 %</b>

Source : IDC

**La clandestinité** dans laquelle le télétravail est parfois cantonné peut tenir à du favoritisme de la part de l'employeur – qui aurait identifié un collaborateur apte au télétravail sans pour autant vouloir généraliser le dispositif – et à un comportement

<sup>1</sup> Jérémie Rosanvallon, « Le Contrôle informatique du travail », *Connaissance de l'Emploi*, n° 62, 2009.

<sup>2</sup> Jérémie Rosanvallon, *Informatique, contrôle individuel et violence au travail*, communication à l'Association française de sociologie, RT n° 25, 14 avril 2009.

<sup>3</sup> IDC, *ibid.*

« opportuniste » de l'employé, qui a peur de voir généralisés, donc partiellement remis en cause, les avantages procurés par le télétravail.

**L'augmentation de la durée du travail est un autre exemple d'« abus »** (au sens de la durée maximale légale du temps de travail) largement répandu. En effet, comparativement au travail effectué exclusivement dans les bureaux de l'entreprise, le télétravail entraîne une plus grande dispersion dans les durées hebdomadaires travaillées : une partie importante des télétravailleurs travaillent plus de 40 heures<sup>1</sup>.

L'étude SUSTEL indique que, dans les trente organisations des cinq pays considérés, entre 23 % et 76 % des télétravailleurs travaillent davantage qu'avant<sup>2</sup>. Pour 46 % des télétravailleurs aux Pays-Bas, l'augmentation représente entre 6 et 10 heures par semaine. Dans quelle mesure cette surcharge abusive est-elle acceptée ou subie par le salarié ? D'un côté, l'employeur est satisfait d'avoir à sa disposition un salarié plus productif ; de l'autre, l'employé peut être motivé par son travail et peut chercher à compenser, par un surplus de travail, l'éloignement de sa hiérarchie et le temps gagné en transport.

En France, les télétravailleurs travaillent plus longtemps et plus souvent la nuit et le week-end (tableau n° 10). À noter que, parmi les cadres, ces pratiques sont plus courantes que les chez les cadres non télétravailleurs<sup>3</sup>. Des études conduites aux Pays-Bas, en Finlande ou en Allemagne font état de résultats similaires<sup>4</sup>.

**Tableau n° 10 : Caractéristiques du télétravail**

Formes de télétravail	Fixe à domicile	Alternant à domicile	Nomade	Tous salariés
Travail de nuit (occasionnel ou régulier)	39 %	69 %	42 %	30 %
Travail le week-end (occasionnel ou régulier)	73 %	79 %	61 %	56 %

Source : INSEE, enquêtes EPCV 1999-2003, traitements DARES

**Le télétravail apparaît davantage susceptible d'entraîner des situations de stress,** voire de « *burn-out* », que le travail sédentaire en entreprise. Ce problème préoccupe fortement les salariés mais aussi les employeurs et les pouvoirs publics dans de nombreux pays. Il est difficile de faire la distinction ici entre la part propre au télétravail et ce qui relève des changements organisationnels et du management par objectifs. D'autant que les TIC<sup>5</sup> sont eux-mêmes porteurs de stress, en particulier le téléphone portable, les messageries électroniques et les *smartphones*, et que ces deux dimensions s'articulent souvent. Pour certains sociologues, ces nouveaux outils constituent une « chaîne invisible »<sup>6</sup> et marquent un asservissement aussi fort que celui enduré par l'ouvrier des *Temps modernes* de Charlie Chaplin.

<sup>1</sup> A. Parent-Thirion *et al.*, 2007, *op. cit.*

<sup>2</sup> *Is Teleworking Sustainable? An Analysis of its Economic, Environmental and Social Impacts*, projet SUSTEL financé par la Commission européenne, 2004. Les cinq pays étudiés sont le Danemark, l'Allemagne, l'Italie, les Pays-Bas et le Royaume-Uni.

<sup>3</sup> T. Coutrot, 2004, *op. cit.*

<sup>4</sup> A. Broughton, 2006, *op. cit.*

<sup>5</sup> Nathalie Colombier, Ludvine Martin et Thierry Pénard, « Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés », *Réseaux*, n° 143, 2007 ; Silva et Hugon, 2009, *op. cit.*, notamment sur le stress occasionné par l'avalanche de courriers électroniques.

<sup>6</sup> Jean-Pierre Durand, *La Chaîne invisible*, Paris, Seuil, 2004.

En l'absence de régulations formelles, c'est parfois l'entourage familial qui impose des limites de temps<sup>1</sup>. La famille joue alors un rôle de garde-fou contre le surtravail et contribue plus largement à définir la frontière entre travail et hors-travail.

## 1.2. Les abus ont été à l'origine de quelques cas de jurisprudence

### *Le cadre juridique général (Code du travail, jurisprudence...) protège le salarié*

En matière de **protection de la vie privée**<sup>2</sup>, la jurisprudence émane de la Cour européenne des droits de l'Homme qui en retient une définition large<sup>3</sup>. La Cour de cassation y est également très attentive, notamment à travers les notions de « vie privée », « d'intimité de la vie privée » et de « vie personnelle du salarié » qui protègent les activités publiques du salarié.

En matière de **santé et de sécurité au travail**, le droit communautaire ne couvre pas seulement la sécurité physique mais englobe également la sécurité mentale<sup>4</sup>, impliquant une obligation de prévention et de résultats pour l'employeur<sup>5</sup> dans ces deux domaines qui relèvent de l'ordre public social, c'est-à-dire un niveau élevé de la hiérarchie du droit social.

En outre, pour la Cour de cassation, **le domicile n'est pas un lieu de travail comme un autre** et le salarié est en droit de chercher à le protéger, voire de refuser d'y travailler. Avec les TIC, l'enjeu réside désormais selon Jean-Emmanuel Ray<sup>6</sup> dans la reconnaissance par le législateur ou le juge d'un « **droit à la déconnexion** ».

### *Sur la question spécifique du télétravail, la jurisprudence, embryonnaire, n'est pas révélatrice de l'ensemble des abus existants*

**La plupart des abus restent probablement confinés dans l'organisation** : les salariés ne sont pas au fait des textes juridiques et connaissent rarement la palette de recours à leur disposition. De plus, les gains envisageables en cas de régularisation (paiement de l'équipement, de la connexion ou des avantages en nature) apparaissent à la « victime » souvent négligeables au regard de la complexité – perçue plus que réelle – des démarches nécessaires et surtout des éventuelles retombées négatives (pression salariale, mise à pied, etc.). En tout état de cause, il est difficile de trancher puisqu'il n'existe aucune étude sur le sujet.

Cependant, il arrive que ces litiges entre employeurs et employés donnent lieu à des poursuites judiciaires, voire à des arrêts et des décisions de jurisprudence<sup>7</sup>. Avec moins de dix cas pour plus de deux millions de télétravailleurs en activité, **la jurisprudence du télétravail en France demeure toutefois embryonnaire**.

<sup>1</sup> Jean-Luc Metzger et Olivier Cléach, « Le télétravail des cadres entre suractivité et apprentissage des nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, n° 46, 2004.

<sup>2</sup> Jean-Emmanuel Ray, « Les libertés dans l'entreprise », *Pouvoirs*, n° 130, 2009.

<sup>3</sup> CEDH, 4 décembre 2008, *Marper c. Royaume-Uni*, req. 30562/04.

<sup>4</sup> J.-E. Ray, *ibid.*

<sup>5</sup> A. Supiot, 2004, *op. cit.*

<sup>6</sup> J.-E. Ray, *ibid.*

<sup>7</sup> L'annexe 6 recense les cas de jurisprudence liés au télétravail. Pour identifier les dérives, nous avons utilisé en particulier les travaux de veille juridique effectués par le Forum des droits sur l'Internet.







## 2. La protection contre les abus en France et dans les pays de l'OCDE

### 2.1. Comparatif point par point des cadres juridiques du télétravail dans les pays de l'OCDE

La plupart des pays étudiés au cours de cette mission considèrent que le télétravailleur est un travailleur comme les autres, auquel s'appliquent les mêmes droits, les mêmes devoirs et les mêmes conditions de travail... En particulier, un cadre juridique spécifique au télétravail – quand il existe – n'est pas du ressort de la loi mais plutôt d'accords interprofessionnels, collectifs, de branche ou d'entreprise entre partenaires sociaux. C'est la méthode suivie par la plupart des pays européens qui ont transposé, pratiquement à l'identique, l'accord-cadre européen de 2002.






Tableau n° 11 : Comparatif du cadre juridique du télétravail dans 23 pays de l'OCDE

 Non-transposition de l'accord  Transposition similaire à l'accord-cadre européen

Abus et cadre juridique -- Pays étudiés	Nature du cadre juridique du télétravail et bonnes pratiques générales	Différence entre un télétravailleur et un autre salarié	Transposition de l'accord-cadre européen	Éléments de jurisprudence (abus, litiges...)	Dispositions particulières sur le congé maladie ou maternité	Dispositions particulières sur le cumul emploi-retraite	Dispositions particulières sur les accidents du travail
France	Accord national interprofessionnel	Aucune		3 arrêts en cassation, 2 en appel (annexe 6)	Non	Non	Charge de la preuve
Allemagne	Accord d'entreprise et de branche	Aucune		Quelques litiges sur le paiement de l'équipement dans les années 1990	Non	Non	Charge de la preuve (causalité à établir)
Australie	Accord entre employeur et employé Accord d'entreprise	Aucune Accord d'entreprise si avantages en plus du NES <sup>1</sup> )	NA (non applicable)	NC (non connu)	NC	Non	NC
Autriche	Conventions collectives Guide informatif pour les entreprises (2005)	Non		Non	Non <sup>2</sup>	Non	Non
Belgique	Convention nationale collective	Aucune	 1	Non	Non	Non	Oui si les conditions

<sup>1</sup> National Employment Standards.




<sup>2</sup> Les risques maladie et accident sont assurés différemment selon que la personne est salariée (équivalent CRAM), en « libre travail » (CRAM en dessous de 357 euros par mois ou caisse générale de la Sécurité sociale au-dessus) ou à la tâche (adhésion propre à la Sécurité sociale).

	n° 85 bis, rendue obligatoire par décret royal					Situation gérée par le contrat de travail	du contrat ou de l'avenant sont réunies Charge de la preuve par l'employeur Indemnité si les conditions du contrat sont respectées (horaires et lieux de travail, y. c. le domicile) Pas de disposition légale sur les accidents à domicile
<b>Canada</b>	Pas de loi générale Éléments dans le Code canadien du travail (exercice du droit d'association des travailleurs à distance) <sup>2</sup>	Aucune en théorie mais avantages éventuels	NA	Décision de Cour d'appel (3 février 2005) : les employeurs ne peuvent pas obliger leurs employés à travailler à domicile	Non	NC	
<b>Corée du Sud</b>	Loi dans l'administration <sup>3</sup> Conventions collectives et/ou contrat de travail dans le secteur privé	Aucune (régime du Labor Standard Act of Korea - LSAK)	NA	Accident hors des locaux considéré comme accident du travail si ayant eu lieu durant le travail	Non (dispositions du LSAK)	Non	
<b>Danemark</b>	Conventions collectives obligatoires au niveau confédéral et/ou sectoriel	Aucune	 Introduit progressivement	NC	Non	Non	Non
<b>États-Unis</b>	Directement entre employeur et employé : contrat de travail	Aucune	NA	<i>Class action</i> contre IBM 2006 (paiement de \$65M en heures supplémentaires)	Non	Non	Non
<b>Finlande</b>	Accord national interprofessionnel (public et privé)	Aucune		Non mais deux cas connexes	Non	Non	Non
<b>Irlande</b>	Guide national de bonnes pratiques sur le télétravail (modèle au contrat de travail)	Aucune	 Code of practice	NC	Non	Non	Non
<b>Israël</b>	Pas de loi (contrat de travail)	Aucune, caractère informel	NA	NC	Non	Non	NC
<b>Italie</b>	Accord national interprofessionnel (9 juin 2004) et accords collectifs	Aucune		Non	Non	Non	<i>Idem France</i>
<b>Japon</b>	Pas de loi dédiée Guide des bonnes pratiques du ministère de la Santé et du Travail	Aucune (application notamment du Labour Standards Act 49 de 1947)	NA	Un télétravailleur considéré comme salarié a été indemnisé pour un accident de travail ( <i>Rodo Hanrei</i> 962.24)	Non (LSA)	Non	Non
<b>Norvège</b>	Décret d'application de la loi sur le	Aucune		Non	NC	Non	NC

<sup>1</sup> La Belgique est allée plus loin que les autres pays européens dans la transposition de l'accord-cadre européen, en ajoutant dans sa Convention nationale collective n° 85 de 2005 des éléments très précis sur la fréquence du télétravail, les jours effectués dans et hors de l'entreprise, les moments ou périodes pendant lesquels le télétravailleur est joignable ou peut contacter l'assistance technique...

<sup>2</sup> Les compétences sont partagées entre gouvernements régionaux et fédéraux : la plupart des entreprises sont régies par les lois provinciales (exemple de la loi sur les normes au Québec), tandis que le gouvernement fédéral régit les entreprises de compétence fédérale dans les secteurs bancaires, des télécommunications et du conseil.

<sup>3</sup> La loi n° 9705 sur le gouvernement électronique promeut le télétravail dans la fonction publique, en identifiant des gisements dans les emplois de traduction, d'ingénierie, de recherche, d'enquêtes...

<b>Nouvelle-Zélande</b>	télétravail (5 juillet 2002) Accord entre partenaires sociaux (décembre 2002)		(public et privé)					
	NC	Aucune	NA	NC	Non (Health and Safety in Employment Act 1992)	NC	Non	
<b>Pays-Bas</b>	Conventions collectives Loi-cadre pour la fonction publique Forum du télétravail par le ministère des Transports (www.telewerkforum.nl)	Aucune	 (dispositions sur l'ergonomie en plus)	Un télétravailleur ne peut être considéré comme indépendant par l'entreprise si le lien de subordination est direct	Non <sup>1</sup>	Non	Non	
<b>Royaume-Uni</b>	Guide reconnu par les partenaires sociaux	Aucune	 <sup>2</sup>	Plusieurs cas <sup>3</sup>	Flexible Working Regulations <sup>4</sup>	Non	Non	
<b>Singapour</b>	Pas de loi Éventuelles conventions collectives	Aucune ( <i>Employment Act</i> )	NA	Non	Flexible Work Arrangements	Non	Non ( <i>Work Injury and Compensation Act</i> )	
<b>Suède</b>	Pas de loi Accord-cadre européen comme « checklist » Conventions collectives dans certains secteurs	Aucune	 Pas de transposition pour tous les secteurs	Non	Non mais les accords de branches peuvent être plus favorables	Non mais solutions individuelles de semi-retraite possible	Non mais les accords de branche peuvent être plus favorables	
<b>Suisse</b>	Pas d'éléments dans le Code des obligations (CO)	Aucune (art. 319-322 du CO)	NA	Non (réponse du Conseil fédéral)	Non (CO)	Non	Non (CO)	
<b>Taïwan</b>	Pas de cadre	NC	NA	NC	NC	NC	NC	

Source : Missions économiques, exploitation CAS

<sup>1</sup> Toutefois, aux Pays-Bas, la loi sur les conditions de travail (*Arbowet*), qui traite également de l'ergonomie du poste de travail, s'applique au travail à domicile et donc aux télétravailleurs.

<sup>2</sup> L'accord-cadre européen de 2002 n'a pas été transposé par les Britanniques par un accord collectif entre partenaires sociaux. À la place, un guide des bonnes pratiques, reprenant les termes de l'accord-cadre européen, a été édité et promu par les partenaires sociaux.

<sup>3</sup> Dans un cas, le tribunal de l'Emploi a considéré non valide le refus de l'employeur à l'égard de la demande de télétravail d'une employée ayant des enfants en bas âge (discrimination sexuelle indirecte selon le *Sex Discrimination Act*). Dans un autre cas, le tribunal a considéré que l'entreprise devait proposer le télétravail comme une alternative au licenciement d'un salarié souffrant d'agoraphobie (*Disability Discrimination Act* de 1995). La Haute Cour a refusé la demande d'un fonctionnaire en télétravail (quatre jours par semaine, à 200 km des locaux de l'employeur), auquel on avait retiré son bureau) de disposer de déductions d'impôts pour l'usage de son domicile (principe de volontariat). La Cour d'appel de l'emploi a obligé un employeur à proposer le télétravail à une employée devenue handicapée suite à une maladie grave (DDA, 1995).

<sup>4</sup> Les télétravailleurs ont droit aux mêmes protections que les autres salariés (*Employment Act 2002 – Chapitre 47 et Flexible Regulations 2003*). En supplément, les employés ayant des responsabilités parentales particulières peuvent demander des arrangements pratiques de leurs conditions de travail (dont le télétravail à domicile), que l'employeur ne peut refuser que pour des motifs importants, suivant une procédure spécifique.

## 2.2. En matière de cadre juridique, les différences entre les pays de l'OCDE sont mineures<sup>1</sup>

*Les pouvoirs publics de la plupart des pays de l'OCDE sont plus spectateurs qu'acteurs des changements liés au télétravail*

Dans la plupart des pays de l'OCDE, **le télétravail ne fait pas l'objet d'une politique publique de l'emploi** au sens où nous l'entendons en France, c'est-à-dire une politique qui poursuit des résultats socioéconomiques dont il serait un instrument<sup>2</sup>.

En revanche, très nombreuses sont les entreprises qui insèrent le télétravail dans leurs politiques de gestion des ressources humaines. Il existe donc un décalage important entre d'une part les pratiques internes des entreprises qui recourent au télétravail et en évaluent de manière critique les effets positifs comme négatifs, notamment sur leur fonctionnement et leur productivité, et d'autre part les politiques publiques qui suivent le mouvement plus qu'elles ne l'orientent. Cette remarque se limite bien sûr aux seules politiques de l'emploi, car le télétravail se développe partout sur le terrain des infrastructures numériques dont les États soutiennent très activement l'extension.

Ce manque d'ambition se traduit par **une politique législative faite d'adaptations** pour intégrer la pratique du télétravail dans l'ordre juridique. Autrement dit, il s'agit le plus souvent de faire de « simples » ajustements, même si les questions techniques soulevées peuvent être particulièrement complexes.

La **France**, qui n'échappe pas à ces remarques, pourrait être amenée à faire un choix qui dicterait ses orientations législatives à venir. **Soit elle se contente d'accompagner la pratique du télétravail** en supprimant les obstacles légaux qui pourraient en limiter la pratique et en mettant des bornes pour éviter des abus ou assurer la protection des télétravailleurs. **Soit elle développe une politique du télétravail intégrée aux politiques de l'emploi qui favorise la flexicurité**, développe la compétitivité du pays en l'ancrant dans l'économie de la connaissance, permette de lutter contre le chômage, encourage la mobilité, contribue au maintien de la capacité des travailleurs à occuper un emploi, stimule la création d'entreprises ou le cumul d'un emploi salarié et d'un emploi d'indépendant (auto-entreprise), etc.

Si cette deuxième voie devait être choisie, il serait légitime que tout nouveau texte de droit du travail, qu'il s'agisse des relations contractuelles, du fonctionnement des institutions représentatives du personnel ou de la négociation collective, prenne en considération non seulement la pratique du télétravail mais aussi les politiques de soutien à l'économie numérique dont il est un des prolongements.

Au plan technique, plusieurs traits ressortent de l'enquête menée dans les pays de l'OCDE. Certains pays disposent d'une législation spécifique, d'autres non (Israël, Japon, Suisse, par exemple).

---

<sup>1</sup> Les éléments de synthèse figurant dans cette section sont fournis par Jean-Yves Kerbourc'h, conseiller scientifique au Centre d'analyse stratégique, professeur de droit social à l'université de Haute-Alsace.

<sup>2</sup> Une des exceptions étant les Pays-Bas, où « le télétravail est mis en avant notamment comme l'un des moyens de lutter contre la congestion des axes routiers, et d'augmenter la participation des femmes au marché du travail » (source : rapport des Ambassades pour le Centre d'analyse stratégique).

***Entre segmentation des télétravailleurs par catégorie et vision globale, les approches varient selon les pays de l'OCDE***

Certains pays ont une approche globale de la question du télétravail qui transcende les séparations juridiques d'exercice par un travailleur de son activité. En **Australie** par exemple, l'agence de type « think tank » chargée des questions de télétravail rattachée au gouvernement fédéral ne fait pas de distinction entre le télétravailleur salarié et le télétravailleur indépendant. Toujours dans ce pays, une enquête a montré que les perspectives de développement du télétravail étaient deux fois plus importantes dans le secteur public que dans le secteur privé. Le **Canada** a également développé une politique de télétravail ambitieuse dans le secteur public (mais il n'existe pas de fonction publique au Canada au sens du droit de la fonction publique en France). On peut donc penser que le télétravail est susceptible de modifier les frontières dessinées entre les trois grands régimes d'emploi que nous connaissons (saliariat, indépendance, emploi public). Il serait donc opportun d'avoir une approche générale de la question plutôt qu'une approche segmentée. C'est ainsi que la grande indépendance dans laquelle un télétravailleur exerce son activité pourrait remettre en cause le lien de subordination qui caractérise le contrat de travail : au **Royaume-Uni** par exemple, 41 % des auto-entrepreneurs sont des télétravailleurs.

Le cas de **l'Italie** est intéressant car la distinction entre les télétravailleurs est de nature juridique et très précise :

- le télétravail comme « activité d'entreprise » avec un contrat d'entreprise ;
- le télétravail comme « travail autonome » avec un contrat d'activité professionnelle libérale ;
- le télétravail comme « travail para-salarié » avec un contrat de travail de para-salarié ;
- le télétravail comme « travail salarié » avec un contrat de travail salarié ordinaire ;
- le télétravail comme « travail salarié décentré » avec un contrat de travail salarié à domicile.

***La définition du télétravail repose dans tous les pays sur l'utilisation des TIC, en dehors des locaux de l'entreprise, pour accomplir un travail***

Dans tous les pays, la définition du télétravail repose sur l'utilisation de technologies de l'information (l'ordinateur principalement), le plus souvent couplée à une technologie de communication (Internet, géolocalisation, téléphone, etc.).

Dans tous les pays également, le télétravail se définit comme l'accomplissement d'une tâche en dehors des locaux de l'entreprise. Cette condition se cumule à celle relative à l'utilisation de TIC. Un chauffeur-livreur par exemple ne sera pas considéré comme un télétravailleur, mais il pourrait le devenir s'il devait utiliser un ordinateur, voire un simple PDA (*Personal Digital Assistant*) ou un système de géolocalisation embarqué permettant de maintenir le contact avec l'entreprise. On voit que, **sans définition stricte, le nombre de télétravailleurs pourrait augmenter considérablement**. Ainsi, en Suède, un débat porte actuellement sur le concept même de télétravail que certains commentateurs jugent dépassé, lui préférant celui de « travail flexible/mobile ».

Le rôle central des TIC dans le télétravail conduit tous les pays à établir des distinctions entre plusieurs situations<sup>1</sup> :

- le télétravailleur complet et celui qui travaille alternativement dans l'entreprise ;
- le télétravailleur nomade qui travaille chez un client ou dans tout autre lieu ;
- le télétravailleur à domicile ;
- le télétravailleur hébergé en centre de télétravail (cas de figure plus rare, cette forme connaissant un taux d'échec important dans certains pays).

Certains pays n'assimilent pas à un télétravailleur celui ou celle qui ne répond qu'occasionnellement à l'une de ces définitions. En Autriche notamment, le travail à domicile sur ordinateur n'est considéré comme du télétravail que si sa durée est d'au moins une heure par jour.

**Certains pays considèrent exclusivement le télétravail comme du travail à domicile** (Autriche) alors que d'autres (France) ont deux législations qui se superposent : statut du travail à domicile auquel s'applique le cas échéant le statut du télétravail.

***Le télétravail constitue une application particulière du régime juridique général, avec notamment la nécessité d'établir un contrat ad hoc ou de renvoyer à des conventions collectives***

Dans tous les pays, le télétravail constitue une application particulière du régime juridique général. Des avenants au contrat de travail doivent parfois être conclus. Il existe peu d'originalité d'un pays à l'autre de l'Union européenne dans la mesure où tous sont contraints par les dispositions de l'accord-cadre européen du 16 juillet 2002.

Toutefois, **certains pays comme le Danemark ont une politique conventionnelle particulièrement développée**. Les conventions collectives mettent l'accent sur des mesures spécifiques destinées à éviter les abus. Sont pris en considération, au regard du droit commun, les tâches, le type de travail et son champ d'application, le cadre de la durée du télétravail (les heures de travail et les règles de disponibilité), le système de comptabilisation du temps, le cadre de travail (bureau et chaise), les procédures de santé et de sécurité, l'évaluation du lieu de travail par l'employeur, la circulation de l'information depuis et vers la société, le contact entre les télétravailleurs et le représentant des salariés, l'indemnisation des frais de fonctionnement (y compris le loyer, le chauffage, l'électricité et le téléphone), la non-discrimination et le caractère volontaire du télétravail, la protection des données et le respect de la vie privée ou encore l'accès à la formation.

***Le télétravail crée des problèmes juridiques d'ordre pratique, que ce soit en matière de conditions de travail, de droits communs ou de législation de sécurité sociale. Pour autant, aucun pays n'a légiféré sur le sujet***

Nombre de pays de l'OCDE ont dû faire face à des problèmes juridiques d'ordre pratique. Les principaux sont relatifs au contrôle du temps de travail, aux heures supplémentaires et à la distinction entre vie personnelle et vie professionnelle.

---

<sup>1</sup> On remarquera la proximité de cette typologie avec celle établie par le Forum des droits sur l'Internet en 2004.

D'autres portent sur la législation de sécurité sociale. Au Canada notamment, certains télétravailleurs continuent à exercer leur activité alors qu'ils sont malades, sans savoir qu'ils ont droit à des indemnités journalières. Dans tous les pays de l'OCDE, les télétravailleurs ont la même couverture de sécurité sociale que les travailleurs « de droit commun » (donc non-télétravailleurs), catégorie dont ils relèvent. Des difficultés pratiques affectent l'application de la législation sur les accidents du travail et les maladies professionnelles (régime de la preuve que l'accident a bien eu lieu au temps et au lieu du travail).

La question de l'exercice des droits collectifs se pose également dans plusieurs pays. Mais aucun n'a adopté de législation visant à tenir compte de cette forme de travail pour les représentants du personnel (sauf droits conventionnels dans un accord d'entreprise ou de branche).

Plusieurs pays (dont l'Italie) obligent les négociateurs d'une convention collective à envisager certains des points suivants : responsabilités en matière de santé et de sécurité, échelle des salaires, réglementation des horaires et des heures supplémentaires, dépenses pouvant être couvertes par les employeurs et les télétravailleurs, dispositions sur les équipements et leur maintenance, garanties d'accès à la formation et de déroulement de carrière, droit syndical.

### 3. Les télétravailleurs se déclarent majoritairement satisfaits et disposent généralement de meilleures conditions de travail

En ce qui concerne le télétravail à proprement parler, malgré des horaires souvent plus longs et des risques de stress plus importants, les télétravailleurs font état en moyenne de meilleures conditions de travail que les autres salariés<sup>1</sup>, ce qui s'explique en partie par l'utilisation des TIC<sup>2</sup>. Les télétravailleurs bénéficient plus souvent d'autonomie dans leur activité professionnelle que les autres salariés. Ils sont en outre moins sujets au contrôle par leur supérieur direct.

#### *Les télétravailleurs ont davantage de maîtrise sur leur activité*

Les télétravailleurs ont davantage de maîtrise sur leur activité et sur le contenu de leurs tâches, notamment parce que leur travail est moins prescrit par l'action d'autres collègues. Les tâches elles-mêmes, comme pour nombre d'utilisateurs de TIC en France, sont souvent plus riches, **ces outils favorisant une certaine polyvalence du salarié**<sup>3</sup>.

Ainsi, **un télétravailleur sur deux maîtrise ses horaires de travail, deux tiers des télétravailleurs témoignant en outre d'une forte flexibilité de leur temps de travail**. Cette situation prévaut particulièrement aux Pays-Bas, en Finlande et en Allemagne. Sur ce point également, il est difficile d'identifier le facteur déterminant, puisque le

<sup>1</sup> Cette section s'appuie principalement sur les données tirées de l'enquête européenne sur les conditions de travail de 2005 : A. Broughton, 2006, *op. cit.*

<sup>2</sup> Les études confirment que les technologies numériques participent généralement à l'amélioration des conditions de travail. Et les témoignages des utilisateurs d'ordinateurs vont dans ce sens. Voir par exemple Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, *Use of Technology and Working Conditions in the European Union*, 2006.

<sup>3</sup> N. Colombier *et al.*, 2007, *op. cit.*

travail à distance, avec TIC ou non, coïncide fréquemment avec l'autodétermination des horaires<sup>1</sup>. Il faut reconnaître enfin que **les dépassements d'horaires ne sont pas une nouveauté**, notamment en matière de travaux d'écriture et de lecture, souvent pratiqués en débordement à la maison ou à l'occasion des déplacements<sup>2</sup>. Le report à domicile est perçu par les salariés qui le pratiquent comme moins contraignant. Le télétravail formel constitue à cet égard un moyen de rendre visibles ces activités.

Cela explique que **la grande majorité des télétravailleurs indiquent que leurs horaires de travail s'accordent bien avec les besoins de leur vie familiale ou sociale**, plus que les salariés travaillant exclusivement dans l'entreprise. Les salariés nomades se déclarent cependant moins satisfaits sur ce point, même si leur taux de satisfaction en cette matière dépasse 70 %.

**Tableau n° 12 : Conditions de travail des télétravailleurs français**

Formes de télétravail	Fixe à domicile	Alternant à domicile	Nomade	Tous salariés
Maîtrise des horaires	53 %	61 %	33 %	10 %
Formation au cours des douze derniers mois	43 %	40 %	47 %	28 %
Rencontres avec des collègues hors travail	51 %	63 %	54 %	52 %
Espoir de promotion	45 %	56 %	56 %	39 %
Contrat précaire	10 %	10 %	7 %	13 %

Source : INSEE, enquêtes EPCV 1999-2003, traitement DARES

Dès lors, la satisfaction au travail des télétravailleurs est plus grande que celle des autres salariés. En effet, ils peuvent organiser de manière plus souple leur emploi du temps et mieux concilier ainsi vie professionnelle et vie familiale. On retrouve sur ce point **l'effet positif des TIC**, le téléphone portable ou la messagerie électronique étant décrits par les salariés dans de nombreuses études françaises<sup>3</sup> comme un facteur d'amélioration de cette conciliation des temps sociaux. Cela vaut aussi pour le télétravail quand il permet d'effectuer les trajets domicile-travail en dehors des heures de pointe<sup>4</sup> ou quand il permet de mieux gérer les temps consacrés aux enfants et à la famille<sup>5</sup> (aller les chercher à l'école, les aider dans les devoirs, faire face à un imprévu).

### ***Les télétravailleurs sont plus autonomes dans leur travail, mais pas isolés***

Les caractéristiques propres aux télétravailleurs, qui sont souvent des salariés plus qualifiés, plus autonomes et plus expérimentés, expliquent en partie ces résultats<sup>6</sup>. On

<sup>1</sup> Gilles Crague, « Le travail industriel hors les murs. Enquête sur les nouvelles figures de l'entreprise », *Réseaux*, n° 134, 2005.

<sup>2</sup> Frédéric Moatty et Françoise Rouard, « Lecture et écriture au travail : les enjeux en termes de formation et de conditions de travail », *Formation emploi*, n° 106, 2009.

<sup>3</sup> Par exemple F. Godard, 2007, *op. cit.* ; A. Boboc et L. Dhaleine, 2007, *op. cit.*

<sup>4</sup> L. Thomsin, 2005, *op. cit.*

<sup>5</sup> Metzger et Cléach, 2004, *op. cit.* ; Jean-Luc Metzger, « Les cadres télétravaillent... pour mieux travailler », *Informations sociales*, n° 153, 2009.

<sup>6</sup> Il peut y avoir un biais lié aux caractéristiques individuelles, les salariés acceptant le télétravail étant ceux qui ont le plus à y gagner. Il semble que l'âge et le niveau d'éducation du salarié soient des variables très prédictives d'un tel choix, cf. Thomas de Graaf et Piet Rietveld, « Substitution between working at home and out-of-home: the role of ICT and commuting costs », *Transportation Research*, vol. 41(2), février 2007. Les méthodologies mises en œuvre dans les études citées ici ne sont pas de nature à neutraliser ces biais.



retrouve une observation faite<sup>1</sup> à propos de l'usage des TIC et de l'informatisation des postes de travail, **les salariés équipés étant les mieux formés et ceux disposant d'un capital social plus important.**

Néanmoins, à rebours de l'intuition ou de craintes, **ces salariés sont bien insérés dans l'entreprise et n'apparaissent pas victimes d'isolement** (tableau n° 12). Non seulement ils fréquentent souvent leurs collègues de travail en dehors de l'entreprise, mais ils bénéficient plus que les autres salariés, toutes choses égales par ailleurs, de **formations** de la part de leur employeur. Ils déclarent de même davantage de **perspectives de promotion**<sup>2</sup>.

Sur ce point, **le cas français semble relativement atypique**, car les risques d'isolement sont souvent mentionnés par les différentes études en Europe. En particulier, les problèmes d'isolement du télétravailleur persistent pour les moins qualifiés, notamment parce qu'ils participent moins souvent à des réunions d'équipes. De nombreux télétravailleurs signalent ce sentiment d'isolement, notamment en Finlande, en Autriche ou en Belgique. Pour y remédier, des accords collectifs en Allemagne et au Luxembourg, ou la loi au Portugal et en Norvège spécifient que des réunions doivent être régulièrement organisées dans les locaux de l'entreprise avec les télétravailleurs.

#### ***Les désagréments liés au télétravail restent mineurs***

Selon une étude sur données européennes, **le télétravail à domicile peut avoir un impact négatif sur la qualité de vie de l'entourage**, ce qui peut en retour réduire la satisfaction du télétravailleur<sup>3</sup>. Pour d'autres chercheurs, cet aspect n'a pas d'effet négatif, y compris quand le télétravail dépasse deux jours par semaine<sup>4</sup>.

Par ailleurs, **dans de nombreux pays, les télétravailleurs semblent bénéficier de moins de formation et d'actions de prévention dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail.** Cela entraîne de fréquents troubles musculo-squelettiques.

## **4. Les abus liés au télétravail restent marginaux mais quelques incertitudes de nature juridique demeurent**

### **4.1. Les cas de jurisprudence, peu nombreux, ne sont probablement pas représentatifs de l'ensemble des abus**

Il est difficile de savoir **dans quelle mesure les quelques actions en justice connues reflètent la réalité** :

- les salariés victimes d'abus engagent-ils des procédures lourdes, sur des sujets aussi techniques et complexes, pour probablement peu de résultats ?

<sup>1</sup> Nathalie Greenan et Emmanuelle Walkowiak, « Informatique, organisation du travail et interactions sociales », *Économie et statistique*, n° 387, 2005.

<sup>2</sup> T. Coutrot, 2004, *op. cit.*

<sup>3</sup> Joar Vitterso *et al.*, « Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a European survey », *Journal of Happiness Studies*, vol. 4(2), 2003.

<sup>4</sup> Ravi S. Gajendran et David A. Harrison, 2007, « The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences », *Journal of Applied Psychology*, 92: 1524–1541.

- le faible nombre de litiges confirme-t-il que les appréhensions liées au télétravail sont exagérées ?

Il apparaît, en particulier à la lecture de la jurisprudence, que **la situation de télétravail peut être utilisée comme prétexte** :

- par l'employeur pour licencier un collaborateur, alors que les véritables raisons peuvent être d'ordre économique (difficultés de l'entreprise) ou personnel (refus du salarié de changer de poste ou de lieu de travail, rivalités internes, etc.) ;
- par le salarié pour ne pas se conformer à son contrat de travail, garder un avantage personnel ou ne pas se remettre en cause (non-respect d'une clause de mobilité, retour d'un congé maternité ou maladie, refus du changement de la nature du poste, régularisation d'une situation ambiguë, etc.).

### ***Les victimes d'abus disposent de plusieurs voies de recours, qu'elles utilisent rarement***

En cas d'abus, les salariés de droit privé disposent de divers moyens de recours, dans l'ordre suivant :

- les négociations directes avec l'employeur, si un abus est constaté ;
- l'intervention de l'Inspection du travail pour examiner une situation délicate (contrat de travail...) mais avec des moyens limités (autorisation expresse pour contrôler un domicile...);
- l'intercession des syndicats ;
- les conseils de prud'hommes ;
- les Cours d'appels ;
- en dernier recours la Cour de cassation.

Encore faut-il que les salariés victimes d'abus soient informés de ces recours et se décident à franchir le pas.

### ***Les enjeux de l'effectivité du cadre juridique***

**La majorité des télétravailleurs sont des télétravailleurs informels<sup>1</sup>.** Ce constat simple pose la question de l'effectivité du cadre juridique. Or, quand bien même le cadre juridique serait parfaitement accessible aux acteurs concernés, il faut également qu'ils soient en mesure de le comprendre et de le maîtriser, pour faire valoir leurs droits en cas de litige<sup>2</sup>. Dans un second temps, le soutien des collègues, l'intercession des syndicats et enfin l'arbitrage des pouvoirs publics (Inspection du travail, système judiciaire...) doivent, le cas échéant, montrer leur efficacité... **Il se pourrait donc**

---

<sup>1</sup> Les télétravailleurs français seraient dans une situation de télétravail informelle dans 90 % des cas, selon des chiffres, difficilement vérifiables, avancés par les experts.

<sup>2</sup> Sur ce point, les enjeux de l'effectivité du cadre juridique résident également dans l'égalité entre les travailleurs et dans la protection des plus fragiles. En effet, la faible effectivité de protections juridiques pourtant nombreuses s'avère plus préoccupante pour les travailleurs peu qualifiés, comme cela a été noté dans les centres d'appels. Voir Ève Caroli et Jérôme Gautié (2009), *Bas salaires et qualité de l'emploi : l'exception française ?*, CEPREMAP, Éditions Rue d'Ulm.

qu'une diffusion, large et efficace, de bonnes pratiques, dûment identifiées comme telles, soit un enjeu plus important que le cadre juridique.

#### 4.2. Le cadre juridique pourrait être clarifié sur la présomption d'accident du travail et la couverture assurantielle

Comme nous l'avons vu au chapitre 2 (point 5.1), il existe de nombreux freins de nature juridique, culturelle et sociale, informatique et organisationnels. Pour ce qui est des freins juridiques, la présomption d'accident de travail à domicile et la couverture assurantielle sont deux points qui méritent des précisions.

Actuellement, la présomption d'accident du travail ne s'applique pas pour le domicile du télétravailleur. Cela peut apparaître comme contraire au principe « le télétravailleur est un salarié comme un autre », qui a droit en particulier aux mêmes conditions de sécurité sur son lieu de travail. Comme nous l'avons vu, les partenaires sociaux ont des opinions divergentes sur le sujet : les syndicats d'employés estiment que les salariés ont besoin d'être rassurés sur ce point tandis que les employeurs craignent une augmentation des accidents du travail. Or, d'après le précédent belge (voir encadré ci-dessous), **il semblerait que le télétravail ne conduise pas à une augmentation du nombre d'accidents du travail.**

##### La présomption d'accident du travail : l'exemple du cadre juridique belge

Depuis mai 2009, la loi belge sur les accidents du travail du 10 avril 1971 établit que tout accident d'un télétravailleur constitue une présomption d'accident du travail :

- s'il a lieu là où le télétravailleur a choisi contractuellement de travailler ;
- s'il a lieu durant la période contractuelle de télétravail ;
- s'il existe une trace écrite prouvant les lieux et période définis contractuellement.

Si la période autorisant le recours au télétravail n'a pas été stipulée par un accord écrit, la période présumée correspond alors à la période durant laquelle l'employé aurait travaillé dans les locaux de l'employeur s'il n'avait pas eu recours au télétravail. Ces clauses s'appliquent à moins que l'employeur puisse prouver que l'accident n'est pas lié au travail de l'employé. Selon un expert belge du télétravail, « la récente introduction de la présomption d'accident du travail a été une bonne initiative. Avant cela, le flou juridique constituait une vraie barrière au développement du télétravail ».

*Source : entretiens, synthèse CAS*

Quant au sujet de la responsabilité assurantielle du télétravail, **les pratiques varient selon les compagnies d'assurance et restent peu précises** – quand elles ne sont pas inexistantes – si bien que **le télétravailleur sait rarement dans quelles situations et pour quels sinistres il est assuré** (tableau n° 13). Des entreprises peuvent tirer parti de ces incertitudes pour ne pas prendre en charge certains frais d'assurance. Sur ce point, la Belgique est un exemple de référence puisque plusieurs assureurs belges proposent des assurances couvrant le salarié à tout moment (« 24h/24h, 7jours/7 ») et quelle que soit son activité.

**Tableau n° 13 : Prise en charge assurantielle du domicile en cas de télétravail, pour les secteurs français de l'informatique et du conseil**

Prise en charge de l'assurance	Assurance personnelle	Assurance de l'employeur
Prise en charge	54 %	44 %
Non prise en charge	14 %	30 %
<b>Ne sait pas</b>	<b>31 %</b>	<b>26 %</b>

*Source : IDC*

Tous les éléments précédents sont des freins au développement du télétravail. Le chapitre 5 présentera quant à lui les exemples de bonnes pratiques relevées en France et à l'étranger, issues d'entreprises comme d'administrations. La palette est large, puisque l'on compte aussi bien des initiatives des pouvoirs publics, des guides pratiques que des actions de communication et de formation.





## Un fort potentiel de développement



Ce chapitre a pour objectif d'estimer la part de la population active française potentiellement concernée par le télétravail, aujourd'hui et à l'horizon 2015. Pour mener à bien cette analyse, on étudie la nature des tâches caractéristiques de chaque profession et on détermine leur « télétravaillabilité ». Dans un second temps, on évalue la possibilité de télétravailler pour certaines catégories particulières d'actifs (seniors, femmes enceintes, etc.).

### 1. Le télétravail pourrait concerner jusqu'à 50 % de la population active en 2015, contre 30 % aujourd'hui

#### 1.1. En 2008, le télétravail concernait potentiellement jusqu'à 30 % de la main-d'œuvre française

*Les tâches caractéristiques d'une profession déterminent sa « télétravaillabilité »*

D'un point de vue pratique, **le travail à distance<sup>1</sup> est un prérequis au télétravail**. Des études<sup>2</sup> indiquent que le travail à distance s'adresse à toutes les catégories professionnelles, depuis les ouvriers jusqu'aux cadres, mais selon des modalités différentes.

Ainsi, les cadres et les professions intermédiaires travaillent à distance entre 25 % et 75 % de leur temps de travail, soit entre 1 et 4 jours par semaine. Ces professions se prêtent bien au télétravail car elles correspondent généralement à des activités de service, plus intellectuelles que manuelles, et nécessitent moins de présence physique.

<sup>1</sup> Le travail à distance est défini comme le travail ayant lieu hors des locaux de l'employeur. De nombreuses professions le pratiquent depuis longtemps (magistrats, ouvriers travaillant en extérieur, etc.). Le télétravail est une forme particulière de travail à distance qui mobilise les TIC.

<sup>2</sup> Anca Boboc, Laurence Dhaleine et Alexandre Mallard, « Travailler, se déplacer et communiquer : premiers résultats d'enquête », *Réseaux*, n° 140, 2007.

C'est le cas notamment des fonctions support (services juridiques, ressources humaines, gestion des systèmes d'information, administration générale), des fonctions liées à la conception (études techniques économiques) ou de commercialisation<sup>1</sup>. Néanmoins, ces deux catégories professionnelles ne représentent plus un « gisement » de télétravailleurs puisque, dans les faits, une majorité de cadres et de professions intermédiaires peut déjà télétravailler.

Quant aux ouvriers et aux employés, ils représentent la grande majorité (85 %) des travailleurs exerçant leurs fonctions 100 % du temps à distance. C'est le cas des ouvriers travaillant en extérieur (secteur du bâtiment, professions agricoles, etc.) ou des salariés en situation de mobilité permanente comme les techniciens de maintenance ou les livreurs. Ces deux dernières professions sont particulièrement concernées et représentent des « gisements » de télétravailleurs importants.

***La fonction publique est un « gisement » potentiel de télétravailleurs plus important que le secteur privé***

**De nombreux fonctionnaires pratiquent le travail « hors bureau » depuis longtemps** et ont naturellement adopté les technologies de l'information et de la communication pour mener à bien leurs tâches. C'est le cas des magistrats, des personnels d'encadrement, de certains chargés d'études, des diplomates, des rédacteurs-traducteurs, ou encore des fonctions d'inspection. Par rapport au secteur privé, les trois fonctions publiques comptent en proportion davantage de cadres (29,6 % contre 14,6 %), davantage d'employés (40,5 % contre 30,4 %) et moins d'ouvriers (6,6 % contre 31,6 %). A priori, **le « taux de télétravailleurs » pourrait donc être plus important dans la fonction publique que dans le secteur privé**. Or ce n'est probablement pas le cas, même si l'absence d'instrument de mesure ne permet pas de l'affirmer catégoriquement.

***Environ 30 % de la population active occupée était potentiellement concernée par le télétravail en 2008***

Pour mieux connaître la part potentielle de télétravailleurs dans la population active française, nous avons évalué la « **probabilité** » de pratiquer le télétravail pour **chacune des 82 professions** décrites dans la nomenclature FAP de 1993<sup>2</sup> (tableau n° 14).

---

<sup>1</sup> G. Crague, 2005, *op. cit.*

<sup>2</sup> La nomenclature des familles professionnelles (FAP) est une nomenclature agrégée des métiers mise au point par la DARES, l'organisme chargé des statistiques au ministère du Travail. Une version 2003 a été actualisée récemment ; pour notre estimation, nous conservons cependant l'ancienne version de 1993 afin de pouvoir exploiter les données des travaux du groupe Prospective des métiers et des qualifications (Centre d'analyse stratégique et DARES, *Les métiers en 2015*, rapport du groupe « Prospective des métiers et des qualifications », Paris, La Documentation française, janvier 2007).

## Méthodologie de l'estimation du nombre de télétravailleurs potentiels

Chaque profession se voit affectée d'un coefficient de télétravail, de manière qualitative<sup>1</sup> :

- « **Probabilité forte de télétravail** » correspond à la situation où tous les professionnels exerçant ce métier pourraient effectuer une partie au moins de leur activité en télétravail. Les cadres administratifs, les cadres commerciaux et technico-commerciaux et les informaticiens se trouvent dans cette catégorie en 2008. Ces professions sont affectées d'un coefficient 1 ;
- « **Probabilité faible ou moyenne de télétravail** » correspond aux professions où une partie seulement de la main-d'œuvre pourrait pratiquer le télétravail, y compris à temps partiel. Les secrétaires, les employés administratifs de la fonction publique et les professions intermédiaires du commerce sont classés dans cette catégorie en 2008. Ces professions sont affectées d'un coefficient 0,5 ;
- « **Probabilité nulle de télétravail** » correspond aux métiers pour lesquels la main-d'œuvre ne peut pas travailler à distance car n'utilisant pas d'informatique ou de moyens modernes de communication dans ses activités professionnelles habituelles. Les conducteurs de véhicules, les ouvriers du BTP, les coiffeurs, les assistantes maternelles et aides à domicile sont classés dans cette catégorie. Ces professions sont affectées d'un coefficient 0.

Le volume d'emplois de chaque métier est affecté du coefficient identifié, de manière à estimer globalement le nombre d'emplois comptabilisés dans chaque catégorie et donc à mesurer un potentiel total de télétravailleurs.

Une telle méthodologie qualitative introduit une marge d'erreur dans l'estimation du potentiel de télétravailleurs en France. En revanche, elle exclut à coup sûr les professions qui n'ont aucune chance d'être concernées par le télétravail.

**Tableau n° 14 : Probabilité de télétravail pour 82 professions**  
(situation en 2008)\*

Probabilité forte	Probabilité faible ou moyenne	Probabilité nulle ou quasi nulle
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie Cadres administratifs et dirigeants Informaticiens Personnels d'études et de recherche Professionnels du droit (hors juristes en entreprise) Cadres de la banque et des assurances Cadres commerciaux et technico-commerciaux Professionnels de la communication et de l'information	Techniciens et cadres de l'agriculture Techniciens et AM du BTP Cadres du BTP Techniciens et AM électricité électronique Techniciens et AM industries mécaniques Techniciens et AM industries de process Techniciens et AM matériaux souples, bois, industries graphiques OQ maintenance Techniciens et AM maintenance et organisation Agents administratifs et	Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons Maraîchers, jardiniers, viticulteurs Marins, pêcheurs ONQ gros et second œuvre bâtiment ONQ gros œuvre, travaux publics et extraction OQ travaux publics béton, extraction OQ gros œuvre ONQ bâtiment, second œuvre OQ bâtiment, second œuvre Conducteurs d'engins du BTP ONQ électricité électronique OQ électricité électronique ONQ travaillant par enlèvement

<sup>1</sup> La construction de cette typologie et l'estimation du potentiel de télétravail qui en a été déduite ont bénéficié de l'expertise de spécialistes des métiers de l'AFPA, de Pôle Emploi, du Centre d'analyse stratégique et de chercheurs. Le Centre d'analyse stratégique reste seul responsable des erreurs qui pourraient naître de l'estimation.

Probabilité forte	Probabilité faible ou moyenne	Probabilité nulle ou quasi nulle
	commerciaux des transports et du tourisme Cadres des transports, de la logistique et navigants de l'aviation Secrétaires Employés de la comptabilité <b>Employés administratifs d'entreprise</b> Secrétaires de direction Techniciens des services administratifs, comptables et financiers Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C) Employés administratifs de la fonction publique (catégorie B) Cadres de la fonction publique Employés et techniciens de la banque Employés et techniciens des assurances Attachés commerciaux et représentants Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce Patrons et cadres d'hôtels, cafés, restaurants Enseignants Formateurs	ou formage de métal OQ travaillant par enlèvement de métal OQ travaillant par formage de métal ONQ mécanique OQ mécanique ONQ industries de process <b>OQ industries de process</b> ONQ textile, cuir et bois ONQ textile et cuir OQ textile et cuir ONQ bois et ameublement OQ bois et ameublement Ouvriers des industries graphiques Ouvriers de la réparation automobile ONQ manutention <b>OQ manutention</b> Conducteurs de véhicules Agents d'exploitation des transports Armée, police, pompiers Caissiers, employés de libre-service Vendeurs Bouchers, charcutiers, boulangers Cuisiniers Employés et AM de l'hôtellerie et de la restauration Coiffeurs, esthéticiens <b>Employés de maison</b> <b>Assistants maternels, aides à domicile</b> Agents de gardiennage et de sécurité Agents d'entretien Employés des services divers Professionnels des arts et des spectacles <b>Aides-soignants</b> <b>Infirmiers, Sages-femmes</b> Médecins et assimilés Professions paramédicales Professionnels de l'action sociale, culturelle et sportive

AM : agent de maîtrise ; OQ : ouvrier qualifié ; ONQ : ouvrier non qualifié

(\*) En rouge figurent les professions dont le volume d'emploi devrait le plus augmenter entre 2010 et 2020.  
*Source : entretiens, analyse CAS*

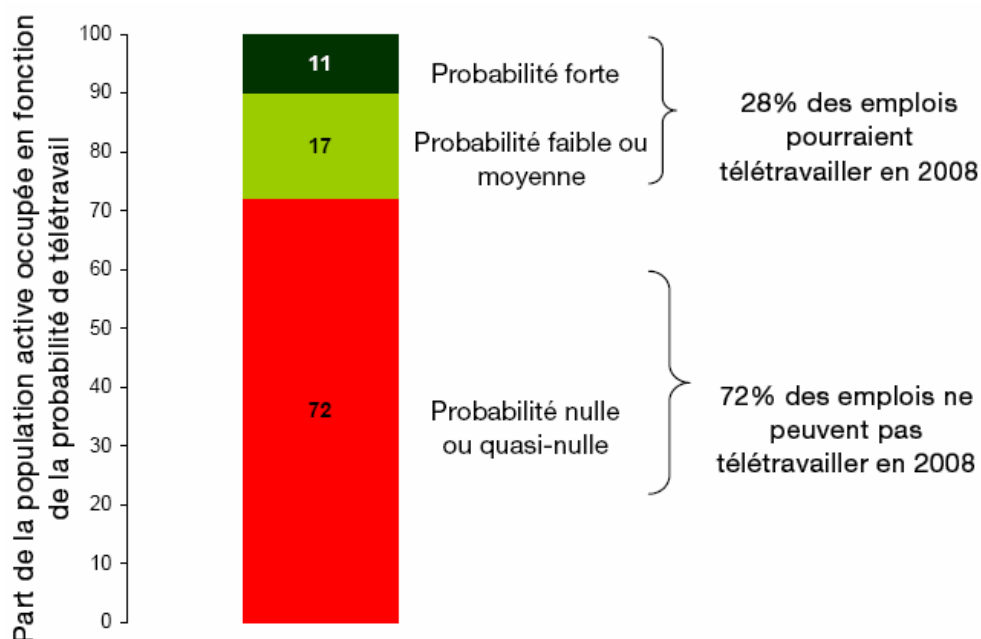
Au regard du tableau n° 14, il apparaît que :

- **72 % de la main-d'œuvre n'a pratiquement aucune chance de télétravailler** car les tâches des professions correspondantes ne peuvent pas être accomplies en télétravail ;



- 17 % des emplois ont une probabilité faible ou moyenne de pratiquer le télétravail, même à temps très partiel ;
- seulement 11 % de la main-d'œuvre a une probabilité forte de télétravail, au moins partiellement.

Figure n° 7 : Potentiel de télétravailleurs dans l'ensemble de la population active occupée en 2008



Source : INSEE, enquête Emploi 2008, traitement CAS

L'analyse précédente indique qu'il y avait **28 % de télétravailleurs potentiels dans la population active française en 2008** (11 % en probabilité forte et 17 % en probabilité faible ou moyenne). Cette estimation concorde avec les données de l'enquête SIBIS de 2002 (cf. figure n° 2), puisque 25 % des salariés français interrogés durant cette enquête déclaraient être en mesure de télétravailler.

## 1.2. En 2015, d'après les projections, le télétravail concernerait potentiellement jusqu'à 50 % de la population active

Dans les dix prochaines années, la part de télétravailleurs potentiels dans la population active est appelée à augmenter, avec la diffusion, dans la plupart des métiers, des technologies numériques et des changements organisationnels associés. À titre d'exemple, l'**administration électronique** pourrait favoriser le télétravail des agents publics (relations avec les usagers, traitement dématérialisé des dossiers...).

À partir des données du rapport *Métiers en 2015* et des réponses des experts sollicités, nous avons estimé le potentiel de déploiement du télétravail dans les 82 familles professionnelles étudiées à l'horizon des dix prochaines années<sup>1</sup>. Dans

<sup>1</sup> Pour cela, nous supposons que les obstacles juridiques, économiques ou sociaux au télétravail sont pour la plupart levés, pour ne retenir que l'évolution des contenus des métiers, notamment leur « numérisation ».

cette perspective, de nombreuses professions pourraient passer dans la catégorie « forte probabilité » de télétravail (tableau n° 15).

**Tableau n° 15 : Probabilité future de télétravail pour 82 professions**  
(situation en 2015/2020)\*

Probabilité forte	Probabilité faible ou moyenne	Probabilité nulle ou quasi nulle
Ingénieurs et cadres techniques de l'industrie <b>Cadres administratifs et dirigeants</b> <b>Informaticiens</b> Personnels d'études et de recherche Professionnels du droit (hors juristes en entreprise) Cadres de la banque et des assurances <b>Cadres commerciaux et technico-commerciaux</b> Professionnels de la communication et de l'information Techniciens et cadres de l'agriculture Techniciens et AM du BTP Cadres du BTP OQ maintenance Techniciens et AM maintenance et organisation Professionnels des arts et des spectacles Patrons et cadres d'hôtels, cafés, restaurants Enseignants Formateurs Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C) Employés administratifs de la fonction publique (catégorie B) Cadres de la fonction publique Employés et techniciens de la banque Employés et techniciens des assurances Secrétaires Employés de la comptabilité <b>Employés administratifs d'entreprise</b> Secrétaires de direction Techniciens des services administratifs, comptables et financiers Agents administratifs et commerciaux des transports et du tourisme Cadres des transports, de la logistique et navigants de l'aviation	Techniciens et AM électricité, électronique Techniciens et AM industries mécaniques Techniciens et AM industries de process Techniciens et AM matériaux souples, bois, industries graphiques Attachés commerciaux et représentants Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce Employés et AM de l'hôtellerie et de la restauration Agents de gardiennage et de sécurité Médecins et assimilés Professions paramédicales Professionnels de l'action sociale, culturelle et sportive Vendeurs Ouvriers des industries graphiques	Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons Maraîchers, jardiniers, viticulteurs Marins, pêcheurs ONQ gros et second œuvre bâtiment ONQ gros œuvre, travaux publics et extraction OQ travaux publics béton, extraction OQ gros œuvre ONQ bâtiment, second œuvre OQ bâtiment, second œuvre Conducteurs d'engins du BTP ONQ électricité, électronique OQ électricité, électronique ONQ travaillant par enlèvement ou formage de métal OQ travaillant par enlèvement de métal OQ travaillant par formage de métal ONQ mécanique OQ mécanique ONQ industries de process OQ industries de process ONQ textile, cuir et bois ONQ textile et cuir OQ textile et cuir ONQ bois et ameublement OQ bois et ameublement Ouvriers de la réparation automobile ONQ manutention OQ manutention Conducteurs de véhicules Agents d'exploitation des transports Armée, police, pompiers Caissiers, employés de libre-service Bouchers, charcutiers, boulangers Cuisiniers Coiffeurs, esthéticiens Employés de maison Assistants maternels, aides à domicile Agents d'entretien Employés des services divers Aides-soignants Infirmiers, Sages-femmes

AM : agent de maîtrise ; OQ : ouvrier qualifié ; ONQ : ouvrier non qualifié.

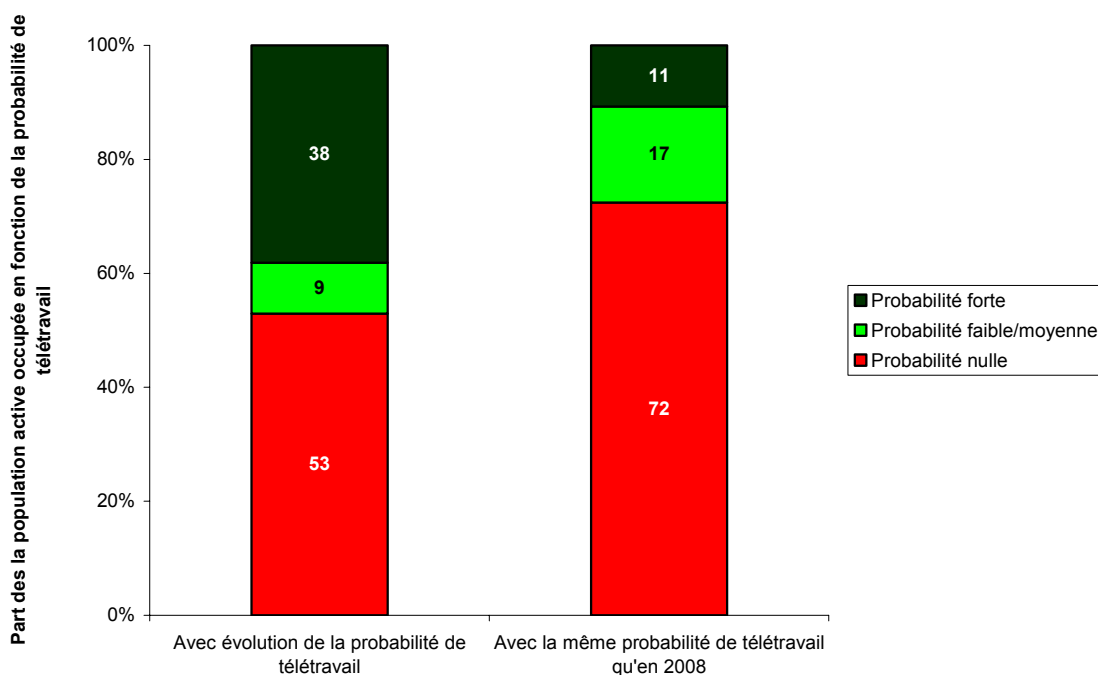
(\*) En rouge figurent les professions dont le volume d'emploi devrait le plus augmenter entre 2010 et 2020.

Source : entretiens, analyse CAS

Sous ces hypothèses, il apparaît que le **potentiel de télétravailleurs s'accroît nettement**, pour s'établir à 47 % en 2015 (38 % en probabilité forte et 9 % en probabilité moyenne ou faible, cf. figure n° 8).

Néanmoins, ce résultat s'explique davantage par la diffusion des TIC dans les entreprises et les administrations que par une évolution structurelle du marché de l'emploi vers une plus grande part d'emplois « télétravaillables ». En effet, entre 2009 et 2020, les emplois en forte progression seront peu susceptibles d'être concernés par le télétravail (secteurs social et médico-social, services à la personne, etc.)<sup>1</sup>.

**Figure n° 8 : Potentiel de télétravailleurs dans l'ensemble de la population active occupée en 2015/2020**



Source : CAS-DARES, Les Métiers en 2015, traitement CAS

**L'essor du télétravail passe donc par des actions ciblées** de la part des pouvoirs publics, telles que la diffusion des technologies numériques et les campagnes de communication auprès de métiers et/ou branches bien identifiés.

<sup>1</sup> Certes, le nombre d'emplois de cadres créés devrait être important entre 2009 et 2020. Toutefois, les métiers de cadres ont déjà atteint un « palier » dans la diffusion du télétravail.

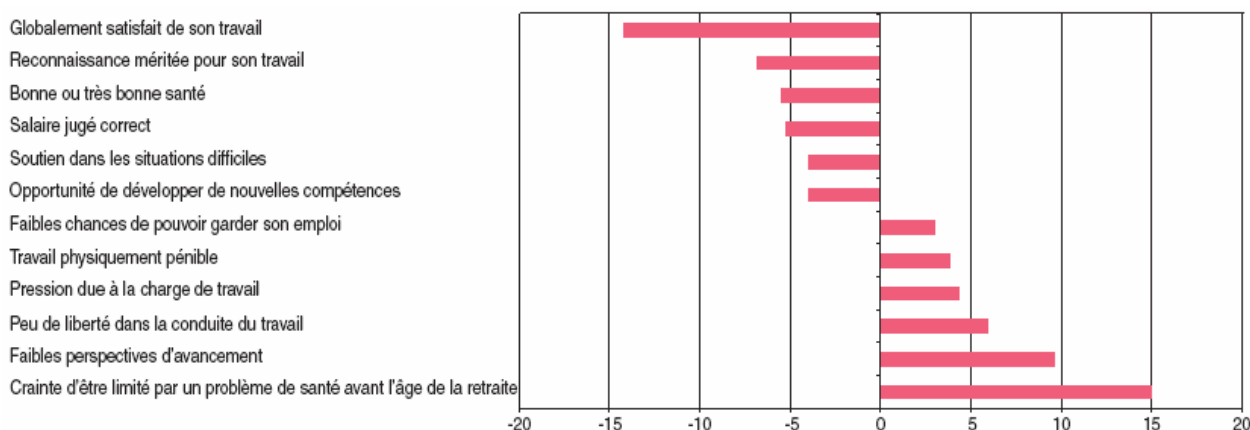
## 2. Le télétravail ne peut augmenter que marginalement le taux d'emploi des seniors

### 2.1. Les intentions de départ à la retraite des Français

*Toutes choses égales par ailleurs, les retraités français ne souhaitent pas poursuivre leur activité professionnelle*

Seule une minorité de Français souhaitent poursuivre une activité professionnelle après la liquidation de leur retraite, à savoir 10 % des Français de plus de 60 ans et seulement 0,4 % des salariés de plus de 65 ans<sup>1</sup>. Ainsi, la France appartient au groupe des pays du sud de l'Europe dont les salariés âgés de 50 à 59 ans souhaitent partir en retraite le plus tôt possible<sup>2</sup>. Pour les retraités envisageant de poursuivre une activité professionnelle, les déterminants sont certes économiques mais aussi non monétaires, liés à une « préférence au loisir »<sup>3</sup>.

**Figure n° 9 : Intention de départ en retraite au regard de la santé et des conditions de travail des retraités**



Lecture : se déclarer globalement satisfait de son travail fait baisser de 14,2 points la probabilité de vouloir partir en retraite au plus tôt. Tous les effets reportés sur ce graphique sont significatifs au seuil de 5 %, sauf pour la variable « faibles chances de pouvoir garder son emploi jusqu'à la retraite ». Les effets sont estimés sur l'ensemble des dix pays couverts, avec contrôle des effets de l'âge, du genre, du pays et des caractéristiques de l'emploi.

Source : enquête Share

Il est difficile d'établir une hiérarchie des facteurs expliquant le fait de cumuler ou non emploi et retraite. Cependant, on peut dire que **l'intention de départ à la retraite est d'autant plus retardée que le salarié se trouve en bonne santé, qu'il est satisfait et reconnu dans un travail peu pénible et peu stressant** lui permettant en outre d'acquérir de nouvelles compétences et lui offrant de réelles perspectives d'avancement (figure n° 9).

<sup>1</sup> DREES, « Perspectives et comportements en matière de retraite », *Dossiers solidarité et santé*, n° 3, juillet-septembre 2006.

<sup>2</sup> Didier Blanchet et Thierry Debrand, « Aspirations à la retraite, santé et conditions de travail : une comparaison européenne », *Économie et Statistique*, n° 403-404, 2007. L'enquête européenne SHARE de 2004 indique que 57 % des Français de 50 à 59 ans souhaitent partir rapidement en retraite, contre 31 % des Néerlandais.

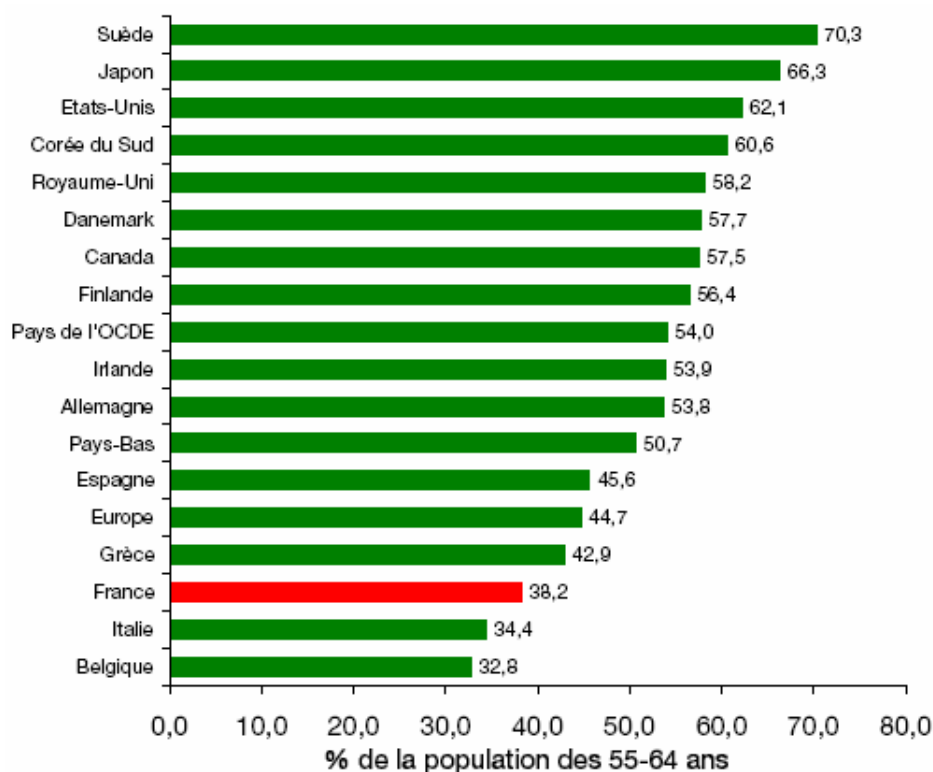
<sup>3</sup> Didier Blanchet et Thierry Debrand, « Aspirations à la retraite, santé et conditions de travail : une comparaison européenne », *Document de travail*, INSEE, mars 2007.

## 2.2. Les enjeux du taux d'emploi des seniors et le rôle du cumul emploi-retraite

### *Les enjeux de l'emploi des seniors*

En 2008, le taux d'emploi des seniors (tranche d'âge 55-64 ans) était de 38,2 % pour la France contre 44,7 % pour l'Europe et 54 % pour la moyenne de l'OCDE. Depuis environ une décennie, les pouvoirs publics français cherchent à augmenter ce taux<sup>1</sup>, à rebours du « consensus social » des années 1970 sur le partage du travail entre les générations.

**Figure n° 10 : Taux d'emploi des 55-64 ans dans certains pays de l'OCDE**  
(données 2008)



Source : Conseil d'orientation des retraites, traitement CAS

Un meilleur taux d'emploi des seniors répond à l'objectif d'amélioration de la balance des dépenses sociales, notamment celles de la branche vieillesse, et contribue par corollaire à la pérennité du système de retraite par répartition. Se pose alors la question de déterminer la part de retraités pouvant effectivement poursuivre une activité professionnelle.

### *Le cumul emploi-retraite est une des solutions contribuant à augmenter le taux d'emploi des seniors*

Le cumul emploi-retraite est apparu comme un outil pertinent pour augmenter le taux d'emploi des seniors. La loi du 21 août 2003 a apporté de premiers changements, en

<sup>1</sup> Conseil d'orientation des retraites, « Augmenter le taux d'emploi des seniors – les enseignements des expériences étrangères », colloque du 29 novembre 2007.

réduisant les contraintes à l'activité des retraités (possibilité de cumuler retraite et revenus salariés, reprise de l'activité après un délai de six mois, etc.). Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009<sup>1</sup>, sous certaines conditions<sup>2</sup>, **les modalités du cumul emploi-retraite ont été à nouveau assouplies** (déplafonnement des revenus du cumul, fin du délai de carence de six mois) **pour permettre aux retraités d'exercer une activité professionnelle**.

*La part des cumulants dans la population retraitée est actuellement infime et ne devrait guère augmenter à l'avenir*

**Le recours au dispositif de cumul emploi-retraite est relativement mal connu**<sup>3</sup>. On peut toutefois avancer qu'il concerne une part infime des retraités. Dans les années 1995-1996, approximativement 300 000 retraités (soit environ 3 % de la population des retraités) exerçaient une activité professionnelle en plus de leur retraite, répartis entre salariés (70 %) et non-salariés (30 %). Les cumulants dont l'âge est compris entre 54 et 59 ans étaient à 62 % des fonctionnaires (dont 47 % d'anciens militaires). Cette proportion s'inverse pour les cumulants de 60-70 ans, qui à 60 % cotisent au régime général.

Même si le taux d'activité des personnes âgées de plus de 60 ans s'est redressé depuis 1995, en passant de 10 % à 15 % pour les hommes<sup>4</sup>, le nombre de cumulants n'a probablement guère progressé. Ainsi, en 2006, d'après la CNAV, seuls 120 000 retraités percevaient un salaire.

Certes, **le taux d'activité des plus de 60 ans devrait continuer à croître** dans les prochaines années, notamment sous l'effet des réformes des retraites de 1993 et 2003, **mais pour l'essentiel il s'agira de poursuite d'emploi avant liquidation de la retraite** (âge de départ à la retraite retardé) plus que de cumul emploi-retraite.

### **2.3. Le cumul emploi-retraite représente un faible gisement de télétravailleurs**

*Il existe de nombreux obstacles au développement du télétravail chez les seniors*

Le cumul emploi-retraite n'est qu'une des possibilités d'associer télétravail et emploi des seniors parmi les pistes d'action suggérées aux entreprises (article L.138-26 du Code de la sécurité sociale) et qui constituent les grands axes du plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010.

En théorie, **le télétravail répond aux aspirations des seniors** quant au besoin de changement et aux conditions de travail : moindre pénibilité physique et psychique,

---

<sup>1</sup> Article 88 de la LFSS de 2009.

<sup>2</sup> Les trois conditions prévues par la loi sont la rupture du contrat de travail, la liquidation des pensions et la condition d'âge et de durée. Cette réforme s'applique à tous les régimes d'assurance vieillesse, à l'exception de celui des exploitants agricoles.

<sup>3</sup> Contrairement à la population active, on ne dispose pas de données précises sur les caractéristiques des retraités, par secteur et/ou catégorie socioprofessionnelle. Il est donc difficile d'évaluer le nombre de télétravailleurs potentiels parmi eux. Tout au plus peut-on dire que le flux annuel de retraités, à savoir 700 000 par an entre 2008 et 2013, se divise à parts égales entre les secteurs secondaire et tertiaire.

<sup>4</sup> Claude Minni, « Emploi et chômage des 50-64 ans en 2008 », *Premières Synthèses*, DARES, n° 39-2, septembre 2009.

liberté dans le travail, maîtrise des horaires, possibilités de développer de nouvelles compétences (cf. *supra* figure n° 9).

En pratique toutefois, **la faible appropriation des TIC par les seniors est un frein à l'essor du télétravail**. L'âge apparaît ainsi comme un facteur « très déterminant » pour l'accès à un micro-ordinateur<sup>1</sup>. Ce retard dans l'équipement des plus de 60 ans vaut aussi largement pour la téléphonie mobile ou l'Internet haut débit.

Enfin, **les seniors peuvent subir des discriminations dans l'accès à l'emploi**<sup>2</sup> : a priori des employeurs sur l'inaptitude des seniors à maîtriser les TIC, moindre créativité avec l'âge, appréhensions des seniors eux-mêmes vis-à-vis des TIC, diminution des capacités cognitives... **Les changements organisationnels et l'informatisation**, deux éléments associés au télétravail, **ne s'avèrent pas favorables au maintien des seniors dans l'emploi**<sup>3</sup>.

Les obstacles au déploiement du télétravail parmi les seniors, en emploi ou en cumul emploi-retraite, pourraient néanmoins s'amenuiser à mesure que les générations ayant pratiqué l'informatique pendant l'essentiel de leur carrière professionnelle atteindront 50 ans. Des formations adaptées pourraient également contribuer à réduire l'écart de maîtrise des TIC entre seniors et jeunes publics.

### 3. Sous certaines conditions, le télétravail peut être une alternative aux congés maladie

#### 3.1. Juridiquement, le travail est proscrit durant les congés

**Le Code du travail interdit très clairement toute forme de travail durant les congés**<sup>4</sup>. En effet, pendant les situations d'arrêt de travail pour maladie ou accident, de congés maternité, paternité ou adoption, de congés ou absences autorisées, d'un congé-formation, le contrat de travail est suspendu.

Il existe en outre des règles d'ordre public qui imposent au salarié de prendre ses congés et lui interdisent donc de travailler pendant une période de suspension du contrat. Concernant la maternité, l'article L. 1225-29 du Code du travail prévoit qu'il « est interdit d'employer la salariée pendant une période de huit semaines au total avant et après son accouchement. Il est interdit d'employer la salariée dans les six semaines qui suivent son accouchement ». De même, le caractère d'ordre public du droit aux congés payés fait que l'employeur doit donner au salarié ses congés et que ce dernier est tenu de les prendre.

---

<sup>1</sup> En 2008, 92 % des 12-17 ans disposaient d'un ordinateur contre 17 % des plus de 70 ans. *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*, rapport du CREDOC effectué à la demande du CGIET et de l'ARCEP, novembre 2008.

<sup>2</sup> Sur l'emploi des seniors, voir Pierre Marioni, « Emploi et travail des seniors : des connaissances à l'action », Synthèse des données pour le colloque « Âge et travail » de mars 2007 », *Document d'études*, DARES, n° 125, juillet 2007.

<sup>3</sup> Sévane Ananian et Patrick Aubert, « Travailleurs âgés, nouvelles technologies et changements organisationnels : un réexamen à partir de l'enquête 'Reponse' », *Économie et Statistique*, n° 397, 2006 ; Sandrine Levasseur, « Progrès technologique et employabilité des seniors », *Revue de l'OFCE*, n° 106, 2008.

<sup>4</sup> Cette section est tirée d'une note de Jean-Yves Kerbourc'h, conseiller scientifique au Centre d'analyse stratégique, professeur de droit social à l'université de Haute-Alsace.

De leur côté, les règles de la sécurité sociale envisagent la question de la suspension de manière tranchée : le contrat de travail est suspendu ou il ne l'est pas. Les salariés relevant du régime général contraints d'interrompre leur activité professionnelle en raison d'une incapacité physique peuvent prétendre, s'ils remplissent les conditions requises, au versement d'indemnités journalières compensant partiellement leur perte de salaire, sauf faute intentionnelle commise en vue de percevoir ces indemnités (CSS L. 321-1 et L. 375-1). En outre, certaines dispositions légales ou conventionnelles prévoient le maintien du salaire, comme en cas de maladie, d'accidents du travail ou de maladie professionnelle, de congé de maternité (voir encadré).

#### **La règle du maintien du salaire en cas de suspension du contrat de travail pour raison de santé**

L'article L. 1226-1 du Code du travail prévoit le maintien du salaire en cas de maladie ou d'accident (y compris d'origine professionnelle), lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- ancienneté d'un an au premier jour d'absence ;
- justification de l'absence dans les 48 heures et constatation de la maladie par certificat médical et contre-visite ;
- prise en charge par la sécurité sociale ;
- soins en France ou dans un autre pays membre de l'Union européenne ou de l'Espace économique européen.

Le Code du travail (art. D. 1226-1 à D. 1226-3) fixe le point de départ de l'indemnisation au premier jour d'absence si celle-ci est consécutive à un accident du travail ou à une maladie professionnelle (à l'exclusion des accidents de trajet) et au huitième jour d'absence dans tous les autres cas. Pendant 30 jours, le salarié reçoit 90 % de la rémunération brute qu'il aurait perçue s'il avait continué à travailler. Pendant les 30 jours suivants, il reçoit les deux tiers de cette rémunération. Ces durées sont augmentées de 10 jours par période entière de 5 ans d'ancienneté en sus de la durée d'une année exigée, sans que chacune d'elles puisse dépasser 90 jours. Chacune de ces durées d'indemnisation sera donc portée à : 40 jours entre 6 et 11 ans d'ancienneté ; 50 jours entre 11 et 16 ans ; 60 jours entre 16 et 21 ans ; 70 jours entre 21 et 26 ans ; 80 jours entre 26 et 31 ans ; 90 jours à partir de 31 ans d'ancienneté.

Des accords de prévoyance conclus en application d'une convention collective de branche (ou autre) sont susceptibles de couvrir la différence importante entre les indemnités versées par le régime général de la sécurité sociale et le coût du maintien du salaire pris en charge par l'employeur.

S'agissant des congés maladie ou accidents du travail, une (petite) partie des poursuites menées par la CNAMTS vise ainsi des personnes qui exercent une activité pendant leur arrêt de travail<sup>1</sup>. Cette situation est examinée avec d'autant plus d'attention qu'il s'agit d'un cas où salarié et employeur peuvent s'avérer complices contre l'assurance-maladie.

Pour autant, **cela n'empêche pas de nombreux salariés de poursuivre leur activité professionnelle, en télétravaillant de manière informelle**. Parfois de manière subie, sous la pression plus ou moins directe de leur hiérarchie, mais aussi – probablement dans la plupart des cas – de manière plus ou moins volontaire, par dépendance au

<sup>1</sup> Quatorze pénalités en 2007.



travail ou par (auto)contrainte (souhait de suivre à distance ses dossiers pour bien faire son travail ou ne pas les perdre au profit de collègues).

### 3.2. Le télétravail est juridiquement incompatible avec le congé maladie mais peut être une opportunité pour certains malades et pour l'assurance-maladie

En 2005, environ un actif sur cinq, assuré par le régime général, a bénéficié d'un arrêt de travail pour cause de maladie. Ces arrêts sont majoritairement de courte durée : ceux d'une durée inférieure à 15 jours représentent 63 % des cas, contre 20 % pour les arrêts supérieurs à un mois<sup>1</sup>. Par ailleurs, les données de la CNAMTS font apparaître une nette corrélation entre syndromes grippaux et arrêts de moins de huit jours.

Trois types d'affections représentaient plus de 50 % des arrêts<sup>2</sup> :

- les maladies du système ostéo-articulaire, des muscles et du tissu conjonctif (21 % des arrêts) ;
- les traumatismes (21 % des arrêts) ;
- les troubles mentaux (14 % des arrêts).

**Dans l'hypothèse où le télétravail viendrait remplacer 5 % ou 10 % des arrêts de travail, des économies substantielles pour l'assurance-maladie seraient envisageables.** Cela correspondrait également au souhait de certains salariés de poursuivre une activité professionnelle durant leur congé maladie. En pratique, dans la mesure où employeur et employé le souhaitent, le médecin pourrait délivrer au patient **un arrêt de travail assorti d'une attestation médicale d'aptitude au télétravail**<sup>3</sup>. Cependant, il faut noter qu'aucun dispositif de ce type n'a été identifié dans les pays de l'OCDE étudiés.

Le télétravail, notamment à temps partiel, pourrait également – en tant qu'aménagement des conditions de travail – assurer **la transition entre l'arrêt maladie et l'activité professionnelle**, par exemple dans le cas de salariés atteints par un cancer<sup>4</sup>. En favorisant le retour à l'emploi<sup>5</sup> et en répondant mieux aux besoins des malades, le télétravail a un effet positif dans le processus de guérison des maladies chroniques (contacts sociaux, meilleure hygiène de vie, projection dans l'avenir...).

Enfin, **le télétravail à temps partiel serait une opportunité pour les mi-temps thérapeutiques ou pour un retour au travail à temps complet.** La souplesse et la maîtrise des horaires qu'offre le télétravail peuvent faciliter les traitements et les examens médicaux de patients en phase de maladie moins aiguë. Il fournirait des

---

<sup>1</sup> Odile Kusnik-Joinville *et al.*, « Déterminants de l'évolution des indemnités journalières », *Points de repère*, n° 5, CNAMTS, novembre 2006.

<sup>2</sup> Ces données datent de 1993, aucune étude plus récente n'ayant été effectuée sur ce sujet.

<sup>3</sup> Un tel dispositif ne constituerait pas forcément une pression supplémentaire sur le médecin qui subit déjà les demandes du salarié-patient confronté à d'éventuelles pertes de droits et de statuts quand il est placé en arrêt de travail.

<sup>4</sup> Les données de l'Institut Curie indiquent que de plus en plus de patients atteints d'un cancer poursuivent une activité professionnelle pendant ou après leur traitement.

<sup>5</sup> Christine Le Clainche, « Retour au travail après un cancer : impact des aménagements des conditions de travail et des conditions de vie », *communication au séminaire DARES-CEE*, 16 juin 2009.

marges de manœuvres au salarié malade ou en phase de guérison<sup>1</sup>, articulant mieux la « trajectoire de la maladie » et la « trajectoire d'emploi »<sup>2</sup>.

### 3.3. La pratique du télétravail durant les arrêts pour accident de travail semble difficilement envisageable

Est considéré comme accident de travail (AT) l'accident, quelle qu'en soit la gravité, survenu par le fait ou à l'occasion du travail, à toute personne travaillant, à quelque titre que ce soit et en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise (CSS, art. L. 411-1). Un AT suppose donc la réunion des deux critères suivants :

- un fait accidentel, c'est-à-dire un événement ou une série d'événements survenus à des dates certaines, par le fait ou à l'occasion du travail, dont il est résulté une lésion corporelle, aussi bénigne soit-elle, quelle que soit la date d'apparition de celle-ci ;
- l'existence d'un lien de subordination entre la victime et son employeur au moment de l'accident. Est constitutive d'un lien de subordination l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, de contrôler l'exécution du travail et de sanctionner les manquements de son subordonné.

Cette définition confère à tout accident survenu à un salarié pendant les heures de travail et à un moment où s'exerce l'autorité de l'employeur, même s'il n'est pas causé par un acte strictement lié au travail, **une présomption d'imputabilité au travail**, à la condition que la victime apporte la preuve de la matérialité de la lésion. De la même manière, un accident survenu consécutivement à un acte d'insubordination peut être reconnu comme AT tant que la victime est restée sous la surveillance et l'autorité de l'employeur. En revanche, si le salarié ne bénéficie pas de la présomption d'imputabilité, il doit apporter la preuve du lien de causalité entre le travail et l'accident pour bénéficier de la législation en vigueur.

En 2006, 705 000 arrêts ont été établis suite à un accident du travail, pour une durée moyenne de 45 jours. Les arrêts « courts » (moins de 45 jours), représentant la majorité des AT (81 %)<sup>3</sup>, sont dus à des accidents bénins, tandis que les arrêts longs sont dus à des AT particulièrement graves (chute d'une grande hauteur, etc.), avec des séquelles souvent importantes.

Au-delà des difficultés juridiques liées à la suspension du contrat de travail, **il semble difficile de proposer à un salarié en AT de télétravailler**, alors que l'activité professionnelle est à l'origine de l'arrêt. En outre, l'équilibre du régime juridique de la prise en charge des accidents du travail et des maladies professionnelles, établi depuis 1898<sup>4</sup>, vise à favoriser la prévention par l'employeur des risques professionnels, en lui

<sup>1</sup> Sur l'enjeu de trouver des marges de manœuvre dans la gestion de la maladie et des soins tout en travaillant, voir Anne-Marie Waser, « Travailler malgré le cancer, un privilège ? », *Santé et Travail*, n° 66, avril 2009.

<sup>2</sup> Sylvie Célérier, « Santé précaire au travail : quelques perspectives sociologiques », *Connaissance de l'emploi*, n° 56, CEE, juillet-août 2008.

<sup>3</sup> Damien Euzenat, « Les indicateurs accidents du travail de la DARES. Conception, champ et interprétation », *Document d'études*, n° 150, DARES, juillet 2009.

<sup>4</sup> Daniel Couturier, « Les accidents du travail : approche juridique et jurisprudentielle », communication au colloque « Les accidents du travail : rétrospective historique et interrogations contemporaines », Lyon, octobre 2008.

imposant une obligation de résultats et non seulement de moyens, « récompensée » financièrement par le biais des mécanismes de cotisation à la branche « accident du travail/maladies professionnelles » de la Sécurité sociale. Il faut noter, en outre, qu'aucun pays de l'OCDE étudié n'a mis en place de dispositif substituant le télétravail à l'arrêt de travail après accident du travail.

#### 4. Le télétravail peut contribuer à mieux concilier activité professionnelle et périodes prénatale et postnatale (hors congé maternité)

Le Code du travail accorde aux femmes un congé de maternité d'une durée de seize semaines qui commence en principe six semaines avant la date présumée de l'accouchement (congé prénatal) pour se terminer dix semaines après la date de celui-ci (congé postnatal). Pendant cette période, le contrat de travail est suspendu.

Certes, **l'interdiction de travailler pendant le congé de maternité n'est pas absolue chez nos voisins européens**<sup>1</sup>. En Allemagne, pendant le congé prénatal, la femme enceinte peut continuer à travailler si elle en exprime la volonté, tout en ayant la faculté de revenir sur cette décision à tout moment. Le congé postnatal danois, qui dure en principe quatorze semaines, n'inclut de façon obligatoire que les deux semaines qui suivent la naissance. L'Espagne et la Pologne prévoient la possibilité de transférer au père une partie du congé de maternité, le cadre juridique ne faisant en outre pas de différence entre congés prénatal et postnatal. En Espagne, les femmes ont l'obligation de respecter un congé postnatal de six semaines mais elles peuvent faire bénéficier le père du solde de leur congé (dix semaines au maximum). De même, en Pologne, les femmes peuvent transférer au père au maximum six semaines de leur congé de maternité.

Néanmoins, **il ne paraît pas souhaitable de remettre en cause les principes du droit du travail français concernant le congé de maternité** et la suspension du contrat de travail, notamment parce que les mères y sont très attachées. Ainsi, les mères interrogées par la DREES<sup>2</sup> s'arrêtent plus longtemps que la durée légale ou conventionnelle, en cumulant congé maternité et congés annuels par exemple, pour passer du temps avec leur(s) enfant(s).

D'après cette même enquête, certaines mères, notamment parmi les cadres, ont cependant déclaré avoir consacré du temps à leur activité professionnelle pendant toute la durée du congé maternité (14 %). D'autres ont repris progressivement leur travail avant la fin du congé (12 %) tandis que la plupart ont maintenu des contacts professionnels avec leurs collègues (77 %). En outre, les périodes avant et après le congé maternité sont souvent synonymes de surcharge de travail, pour les femmes cadres en particulier.

Par souci d'une meilleure conciliation entre la vie familiale et l'activité professionnelle, plusieurs entreprises françaises font du télétravail un outil permettant davantage de

---

<sup>1</sup> Sénat, « Les congés liés à la naissance d'un enfant », *Les documents de travail du Sénat*, série Législation comparée, n° LC 200, octobre 2009.

<sup>2</sup> Enquête « Congés autour de la naissance », réalisée en 2004 ; Sophie Pénet, « Le congé maternité », *Études et Résultats*, n° 531, DREES, octobre 2006.

souplesse dans l'organisation du travail, donc particulièrement adapté aux femmes enceintes et aux jeunes mères.

Telle est l'approche des entreprises signataires<sup>1</sup> de la « **Charte de la parentalité en entreprise** » qui s'engagent à proposer le télétravail, parmi d'autres dispositifs. L'accord mis en œuvre chez Coca Cola France depuis décembre 2008 permet aux salariées enceintes de télétravailler un à deux jours par semaine dans les deux mois qui précèdent le départ en congé maternité. De même, dans le cadre d'un accord d'entreprise sur « l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes », signé le 13 mai 2009 par l'ensemble des organisations syndicales, Bayer Santé permet un aménagement des conditions de travail par du télétravail dès quatre mois révolus de grossesse, après avis du médecin du travail<sup>2</sup>.

**Au Royaume-Uni**<sup>3</sup>, le télétravail est un outil de conciliation entre vie professionnelle et éducation des jeunes enfants dans le cadre de la loi sur « le droit de demander un travail flexible »<sup>4</sup>. Cette loi introduit le droit pour l'employé, parent d'un enfant de moins de 6 ans ou d'un enfant handicapé de moins de 18 ans, de demander des arrangements spécifiques pour rendre son emploi du temps plus flexible (horaires, durée et lieu de travail). Elle introduit également l'obligation pour l'employeur de considérer cette demande avec sérieux et d'en discuter avec l'employé. En 2007, ce droit a été étendu aux parents d'enfants âgés de moins de 16 ans.

En cas de refus d'une demande de flexibilisation du temps de travail, l'employé peut faire appel. La demande sera alors reconsidérée par l'employeur. En cas de second refus, l'employé peut faire un second appel devant un tribunal spécialisé dans le droit du travail (*employment tribunal*) ou demander un arbitrage qui s'imposera aux deux parties (*binding arbitration*). L'objectif de la législation sur le travail flexible est d'offrir aux parents un meilleur équilibre entre vie familiale et vie professionnelle et de changer les habitudes culturelles, sans pour autant pénaliser les entreprises.

**En Allemagne**, le télétravail fait partie des mesures de conciliation entre vie familiale et activité professionnelle<sup>5</sup>. Ainsi, la loi sur l'égalité homme/femme dans le secteur public oblige les services à proposer aux salariés des modes d'organisation compatibles avec la vie familiale, dont le télétravail. La Commerzbank, dans le cadre de plusieurs accords collectifs, s'engage de même depuis 2001 à s'efforcer de répondre aux vœux des salariés en matière de télétravail, ne serait-ce que pour faciliter un retour précoce de congé parental.

Le télétravail peut aussi favoriser la conciliation entre vie familiale et activité professionnelle pour les salariés qui ont des parents dépendants ou en fin de vie. Or ces situations sont appelées à évoluer avec le vieillissement démographique.



<sup>1</sup> 120 entreprises signataires au 26 octobre 2009 ([www.observatoire-parentalite.com](http://www.observatoire-parentalite.com)). On note cependant que les entreprises signataires n'identifient pas toutes le télétravail comme un outil favorable à cette démarche ou bien sont en retard dans sa mise en œuvre, d'après une enquête de l'Observatoire de la parentalité.

<sup>2</sup> Dépêche AEF n° 121490, 19 octobre 2009.

<sup>3</sup> Roland Berger, *Le Télétravail en France et dans les pays de l'OCDE. Monographies pays*, septembre 2009.

<sup>4</sup> Employment Act 2002 – chapitre 479 ; Flexible Working Regulations 200310.

<sup>5</sup> Anne-Marie Daune-Richard et Marie-Thérèse Letablier, « Concilier travail et famille : l'engagement des entreprises dans la prise en charge des enfants (Allemagne, France, Italie et Royaume-Uni) », *Dossier d'étude*, n° 120, CNAF, septembre 2009.



## La nécessaire implication de tous les acteurs



### 1. Le télétravail procure des avantages décisifs dans de nombreux domaines

Dans l'ensemble, **le télétravail a des effets bénéfiques sur la performance des entreprises, sur la satisfaction des salariés, sur les émissions de gaz à effet de serre...** Ces effets positifs, parfois vantés de manière trop enthousiaste<sup>1</sup> par ses promoteurs, ne doivent pas faire oublier qu'il existe des situations pour lesquelles le télétravail n'est pas adapté, avec des bilans sociaux, économiques et environnementaux parfois contrastés.

#### 1.1. Le télétravail se trouve à la croisée de nombreux domaines de politique publique et de ce fait requiert l'adoption d'une « approche systémique »

Régi à la fois – entre autres – par le Code du travail et le Code de la sécurité sociale, le télétravail est également au centre d'enjeux de société tels que la lutte contre le changement climatique, la diminution de la pollution urbaine, l'amélioration du bien-être des salariés et des relations sociales, la flexibilité du travail et la compétitivité des entreprises, la réduction des dépenses sociales... Pour avoir une efficacité optimale, les politiques publiques de promotion du télétravail doivent prendre en compte toutes ces dimensions.

De la même manière, une organisation qui voudrait adopter ce dispositif devra prendre en compte non seulement les aspects juridiques (clauses du contrat de travail) mais aussi revoir ses modes de fonctionnement (taux de numérisation des documents, procédés collaboratifs, etc.), sa politique de ressources humaines (incitations pour les télétravailleurs, identification des postes et agents concernés, maintien

---

<sup>1</sup> Il existe ainsi une certaine « iconographie du télétravail », parfois entretenue par des procédés marketing, représentant des professions intellectuelles supérieures ou des chefs d'entreprise télétravaillant au bord de la piscine de leur maison secondaire... Ce n'est évidemment pas le cas de la grande majorité des télétravailleurs, pour lesquels la réalité est beaucoup plus prosaïque. La diffusion du télétravail passe donc aussi par la description juste des avantages et inconvénients pratiques liés à ce mode de travail.

de l'équité entre tous les salariés, etc.) ou encore étudier les technologies les plus adaptées au travail à distance, en tenant compte des systèmes d'information existants.

## 1.2. Malgré certaines incertitudes, les effets du télétravail sont dans l'ensemble positifs

### *Les effets positifs avérés*

Le potentiel de diminution des émissions de gaz à effet de serre serait de 1 million de tonnes (Mt) par an pour la France<sup>1</sup>. Selon d'autres sources, les gains pourraient même être plus importants : de 1,5 Mt pour une transposition des chiffres pour les États-Unis et jusqu'à 3,3 Mt selon la Commission européenne.

La diminution des déplacements a pour corollaire la réduction de la pollution urbaine (particules émises par les voitures, ozone) et la diminution d'une partie du coût<sup>2</sup> des maladies respiratoires associées, notamment dans les zones urbaines.

Si une estimation solide des gains « macroéconomiques » liés au télétravail semble difficile à établir au niveau d'un pays, on dispose néanmoins d'un faisceau concordant d'estimations à un niveau agrégé, qui indiquent **un effet globalement positif du télétravail sur la productivité**. Selon une enquête<sup>3</sup> menée auprès de 862 télétravailleurs, le passage au télétravail a permis une augmentation de productivité pour 57 % des salariés. Selon une autre enquête menée dans cinq pays européens, la productivité a augmenté dans plus de 60 % des 30 organisations étudiées. À un niveau plus fin, **une augmentation des performances des télétravailleurs a été constatée dans la plupart des cas** : augmentation de productivité comprise entre 15 % et 31 % pour British Telecom, amélioration de l'efficacité de 16 % chez BMW<sup>4</sup>...

**Tableau n° 16 : Influence du télétravail sur les conditions de travail de 862 salariés belges**

Évolution des conditions de travail à la suite du passage en télétravail	En diminution	Pas de changement	En augmentation
Productivité	4 %	39 %	57 %
Opportunités de promotion	59,4 %	8,7 %	31,9 %
Charge de travail	18,9 %	67 %	14,1 %
Stress	43,5 %	45,7 %	10,8 %
Équilibre vie privée/professionnelle	10,7 %	33,7 %	55,6 %

Source : Walrave et De Bie (2005)

<sup>1</sup> Ce chiffre reprend la valeur consensuelle établie par la mission commune CGTI/CGEDD de décembre 2008 sur les TIC et le développement durable.

<sup>2</sup> Selon le deuxième Plan national santé-environnement (PNSE2) de 2009-2013, les particules fines de moins de 10µm seraient responsables de 2 à 31 décès pour 100 000 habitants ; ainsi, le coût de traitement du seul asthme imputable à l'environnement serait compris entre 0,2 et 0,8 milliard d'euros en 2006.

<sup>3</sup> Laurent Taskin, « Le télétravail en manque de régulation », *Regards économiques*, 2006.

<sup>4</sup> Projet SUSTEL, *Is teleworking sustainable? An analysis of its economic, environmental and social impacts*, financé par la Commission européenne, 2004.

Plusieurs causes expliquent cette augmentation de productivité. Tout d'abord, **le télétravailleur est généralement mieux formé** que le travailleur resté dans les locaux de l'employeur. **Il est aussi en général moins perturbé** dans l'exécution de ses tâches (bruit, demandes urgentes du manager, nombreuses sollicitations des collègues, etc.). Il travaille sur des plages horaires plus larges, durant lesquelles il est plus concentré et plus efficace. Cette différence de productivité peut être source de tensions entre les travailleurs dans les locaux, régulièrement dérangés par des demandes intempestives, et les télétravailleurs, plus productifs car travaillant au calme et dans de meilleures conditions.

### *Les effets présumés positifs mais difficiles à mesurer*

L'amélioration générale des conditions de travail (moindres déplacements, meilleure qualité de vie, diminution du stress, équilibre famille/travail, réduction de l'absentéisme) a probablement **des impacts socioéconomiques considérables**, tant en termes de productivité que de diminution des dépenses sociales<sup>1</sup>, qu'il est toutefois difficile d'évaluer précisément.

Dans une certaine mesure, l'emploi dans les territoires profite de l'essor du télétravail qui permet **l'installation de travailleurs en zone rurale**. Ce phénomène est probablement marginal : le télétravail à domicile (ou à 100 % hors des locaux de l'entreprise) concerne moins de 25 % des télétravailleurs et s'adresse à certaines professions particulières (professions libérales, indépendants, chefs d'entreprises et cadres dirigeants de certains secteurs). L'impact du télétravail sur la localisation de l'emploi et sur l'aménagement du territoire réside principalement dans **le développement des télécentres**.

Dans certaines situations, le télétravail peut contribuer à augmenter significativement le pouvoir d'achat, comme le montre l'encadré suivant.

#### Illustration de l'impact du télétravail sur le pouvoir d'achat des salariés télétravailleurs d'une société de téléconseil

L'amélioration du pouvoir d'achat pour ses « téléconseillers » à domicile a été évaluée entre 10 % et 20 % suivant les situations personnelles.



#### Hypothèses

<sup>1</sup> D'après les résultats de l'enquête de Laurent Taskin, le stress au travail a diminué et l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle s'est amélioré. Il y a de fortes chances que ces bénéfices sociaux se traduisent par des diminutions de dépenses sociales (indemnités journalières moins nombreuses, moindres prescriptions de médicaments...).

1. Consommation de 6 litres au 100 km avec prix moyen constaté du carburant de 1,20 € et usure véhicule équivalent à 0,05 €/km sur 15 jours ouvrés à domicile par mois :  $25*2*15*(6/100*1,2 + 0,05) = 91,5$  €
2. Frais de bouche sur site de 4,50 € (restaurant d'entreprise) contre 3 € à domicile :  $15*(4,5-3) = 22,5$  €
3. Garderie pendant l'heure de transport économisée à 7 €/h :  $15*7 = 105$  €

*Source : analyse Roland Berger*

## Le bilan des impacts du télétravail

### Impacts économiques

#### Valeur ajoutée

En règle générale, le télétravail augmente les performances (productivité...), contribue à diminuer l'absentéisme, à améliorer le recrutement et à fidéliser les meilleurs employés. Les gains sont supérieurs aux coûts d'équipement, sauf lorsque le projet est mal préparé en amont

#### Pouvoir d'achat

Effets généralement positifs pour les ménages à travers les économies en frais de transport et en garde d'enfant, généralement plus importants que les coûts de chauffage et d'éclairage de l'habitat

#### Résilience de l'organisation

Le télétravail permet de contourner les discontinuités de service partielles (transports...). En revanche, il augmente la vulnérabilité de l'organisation aux risques systémiques (perturbations sur les réseaux de télécommunications...)

#### Capital humain

Le télétravail a des effets positifs sur l'évolution des compétences et les savoir-faire mais peut avoir un impact négatif sur le déroulement de carrière

#### Emploi

Impacts difficiles à estimer de manière définitive bien que le télétravail puisse aboutir à modifier l'implantation géographique (aménagement du territoire...)

### Impacts environnementaux

#### Transport

Diminution des embouteillages et des kilomètres parcourus malgré les déplacements supplémentaires induits parfois par le télétravail. Meilleur usage des infrastructures existantes par optimisation des horaires de déplacements

#### Qualité de l'air en zone urbaine

Moins d'émissions de particules car moins de déplacements de véhicules particuliers

#### Consommation de ressources

Impact négatif lorsque le télétravail ne s'accompagne pas de réduction des surfaces de bureaux (doublons d'équipement informatique et de consommations énergétiques)

#### Urbanisme

Manque de recul pour estimer les effets : réimplantation des bureaux éventuellement contre-productive si les infrastructures de transport ne sont pas adaptées

#### Sécurité

Pas d'effet connu



## Impacts individuels et sociaux

### Insertion sociale

Globalement positive grâce au maintien de certains emplois sinon détruits (handicapés, seniors...)

### Qualité de vie

La plupart des sondés indiquent que le télétravail a amélioré leur quotidien malgré les heures supplémentaires souvent associées

### Équilibre de vie

Une grande majorité des sondés estiment que le télétravail leur permet de mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle

### Santé

La plupart des télétravailleurs mentionnent un meilleur état de santé ; ceci est corroboré par la réduction de l'absentéisme

### Vie sociale

Le télétravail a souvent redynamisé les services locaux, voire l'implication dans les activités associatives pour de nombreux télétravailleurs

Source : adapté du rapport final du projet européen SUSTEL de 2004

## 2. Les « success stories » et les bonnes pratiques

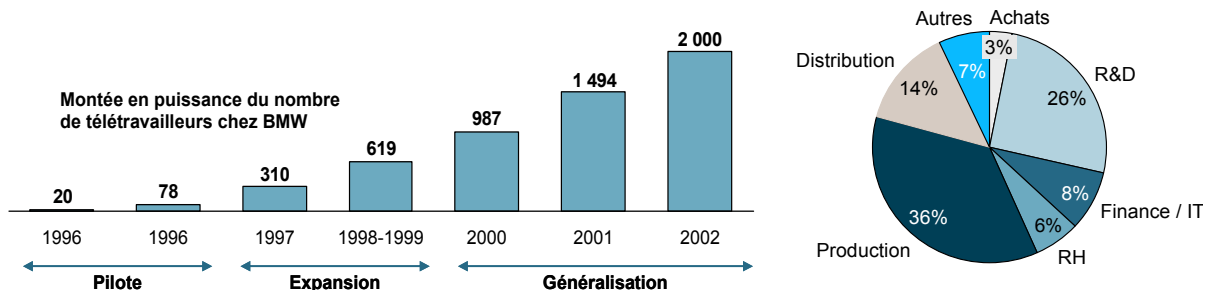
### 2.1. Quelques exemples de success stories

La littérature et les auditions ont permis d'identifier un certain nombre d'exemples types du déploiement du télétravail.

#### *BMW a été un pionnier dans l'industrie*

BMW a commencé à développer le télétravail dès 1995 à travers le projet TWIST (Telework in flexible structures). La montée en puissance du nombre de télétravailleurs a été régulière entre 1996 et 2002. Aujourd'hui, l'ensemble des fonctions pratique le télétravail, y compris la production (tâche de rédaction de rapport...).

Figure n° 11 : Le télétravail selon BMW



Source : TWIST Telearbeit in der BMW Group, février 2002

***64 % des salariés de British Telecom sont en travail flexible  
et 12 % télétravaillent depuis leur domicile***

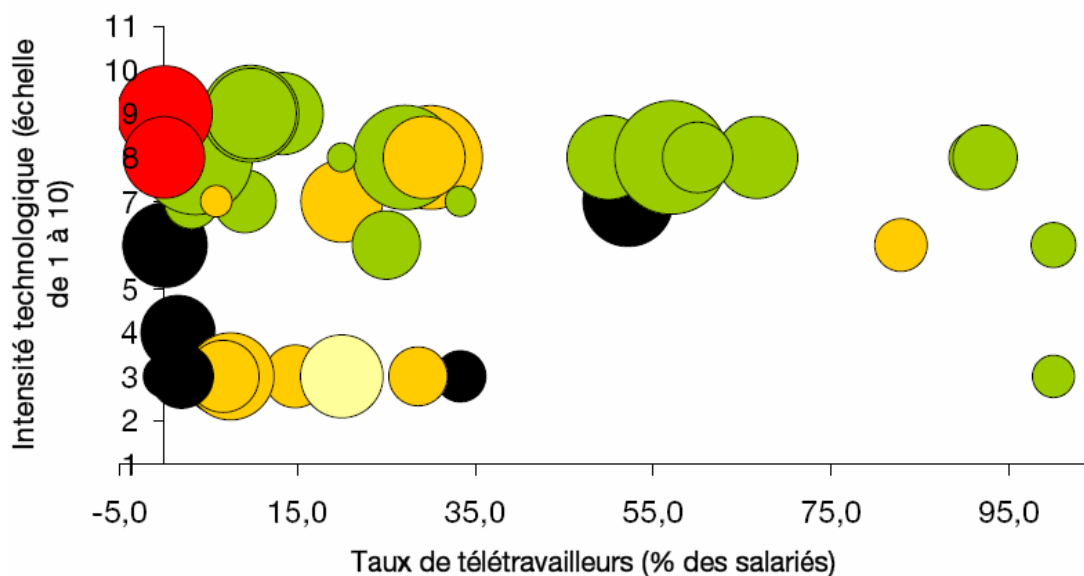
Au Royaume-Uni, l'exemple de bonne pratique le plus souvent cité en matière de télétravail est le cas de British Telecom (BT) qui a réduit ses effectifs de manière drastique au cours des dernières années, passant de 250 000 à 98 000 employés. L'un des moyens privilégiés pour révolutionner ses ressources humaines a été d'introduire le travail flexible. Aujourd'hui, 63 000 personnes sur le total des employés de BT ont un travail flexible et 12 000 travaillent depuis leur domicile comme télétravailleurs. L'objectif de la société est d'augmenter encore la part des télétravailleurs pour modifier la culture interne de l'entreprise. Une des principales motivations de BT a été la volonté de réduire les coûts des loyers et de mieux rentabiliser les espaces de bureaux. Sur les dix dernières années, BT a ainsi pu économiser 222 millions de livres en charges locatives. Les coûts associés aux transports ont été réduits de 9,7 millions par an. 70 % des télétravailleurs ont constaté une hausse de leur productivité et 65 % ont affirmé pouvoir ainsi économiser 6 heures par semaine en temps de transport.

Toutefois, certains détracteurs soulignent que BT, qui vend également à travers sa branche BT Workstyle Solutions des équipements et les technologies nécessaires à des entreprises souhaitant développer le télétravail, aurait modifié ses pratiques en ressources humaines dans un souci d'image plus que par souci de modernité et du bien-être de ses employés.

## **2.1. Idéalement, un projet de déploiement du télétravail devrait se faire au cas par cas**

Comme l'illustre la figure n° 12, sur les 60 organisations interrogées dans 11 pays dans le cadre de cette mission, **il est difficile d'identifier des cohérences entre le développement du télétravail et d'autres caractéristiques de l'entreprise** telles que l'intensité technologique du secteur considéré ou sa taille. En effet, le déploiement du télétravail correspond à une démarche propre à chaque organisation, variable selon les pays, la culture d'entreprise ou le secteur.

**Figure n° 12 : Taux de télétravailleurs selon la taille de l'organisation, le secteur économique et le niveau de maturité du projet de télétravail (11 pays considérés)**



Source : entretiens, informations des entreprises (rapports annuels...), analyse CAS

#### Guide de lecture de la figure n° 12

En abscisse est indiqué le taux de télétravailleurs dans l'organisation considérée (rapport entre le nombre de télétravailleurs et le nombre total de salariés).

En ordonnée est indiquée l'intensité technologique de l'entreprise, sur une échelle allant de 1 (agriculture, BTP) à 10 (R & D en pharmacie, construction de technologies spatiales).

Le diamètre de chaque cercle est fonction de la taille de l'organisation, exprimée en échelle logarithmique afin que les entreprises les plus petites restent visibles (la plus petite organisation comprend 100 salariés, la plus importante 320 000).

Enfin, la couleur correspond au niveau de maturité atteint par l'organisation dans la mise en place de son projet de télétravail : pilote = noir, pilote/élargissement = rouge, élargissement = orange, élargissement/croisière = jaune, croisière = vert

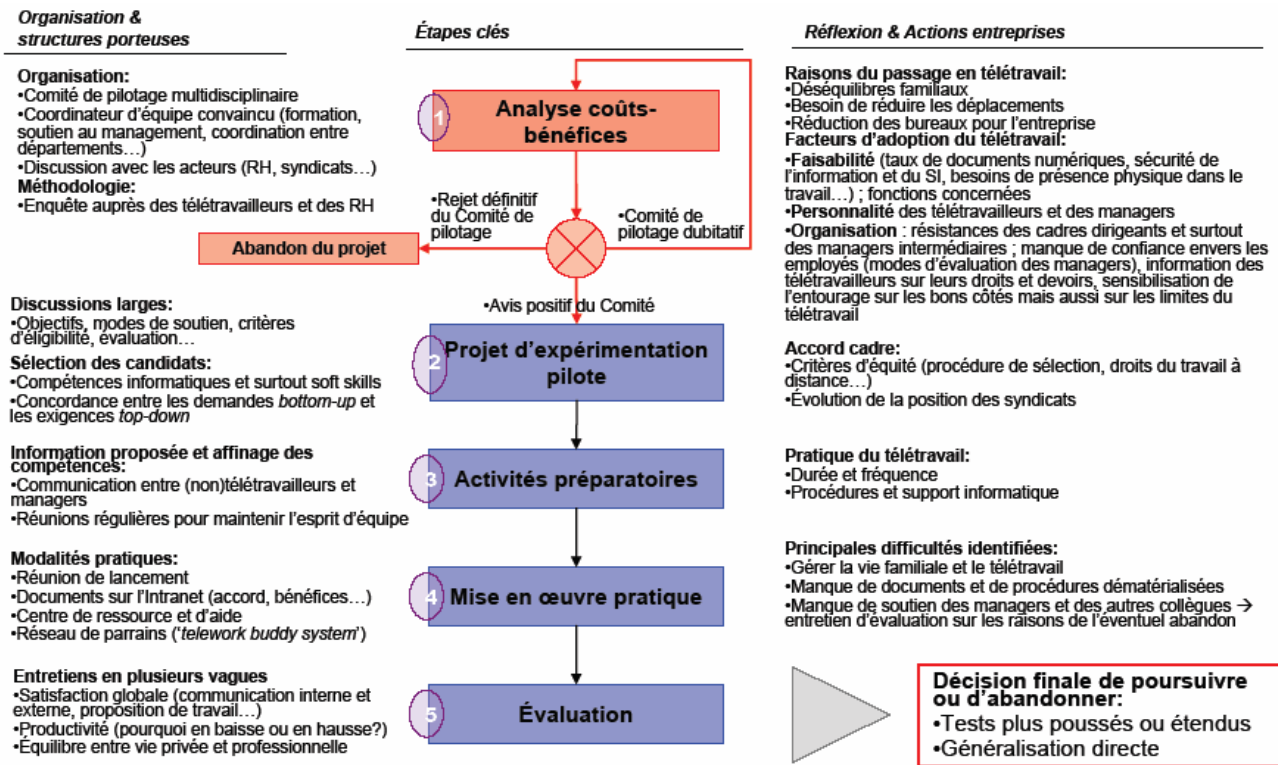
Si la mise en œuvre du télétravail doit se faire de préférence au cas par cas, il n'en demeure pas moins que l'on peut identifier quelques étapes invariantes majeures, que les paragraphes suivants passent en revue.

### 2.3. Les exemples de bonnes pratiques dans les entreprises

Bien qu'il soit **difficile d'identifier un schéma universel de déploiement du télétravail**, plusieurs travaux académiques en gestion des organisations et des études menées par des syndicats d'entreprise ont mis en valeur **des constantes et des bonnes pratiques**.

La figure n° 13 présente un schéma type de mise en place du télétravail, établi par plusieurs entreprises belges.

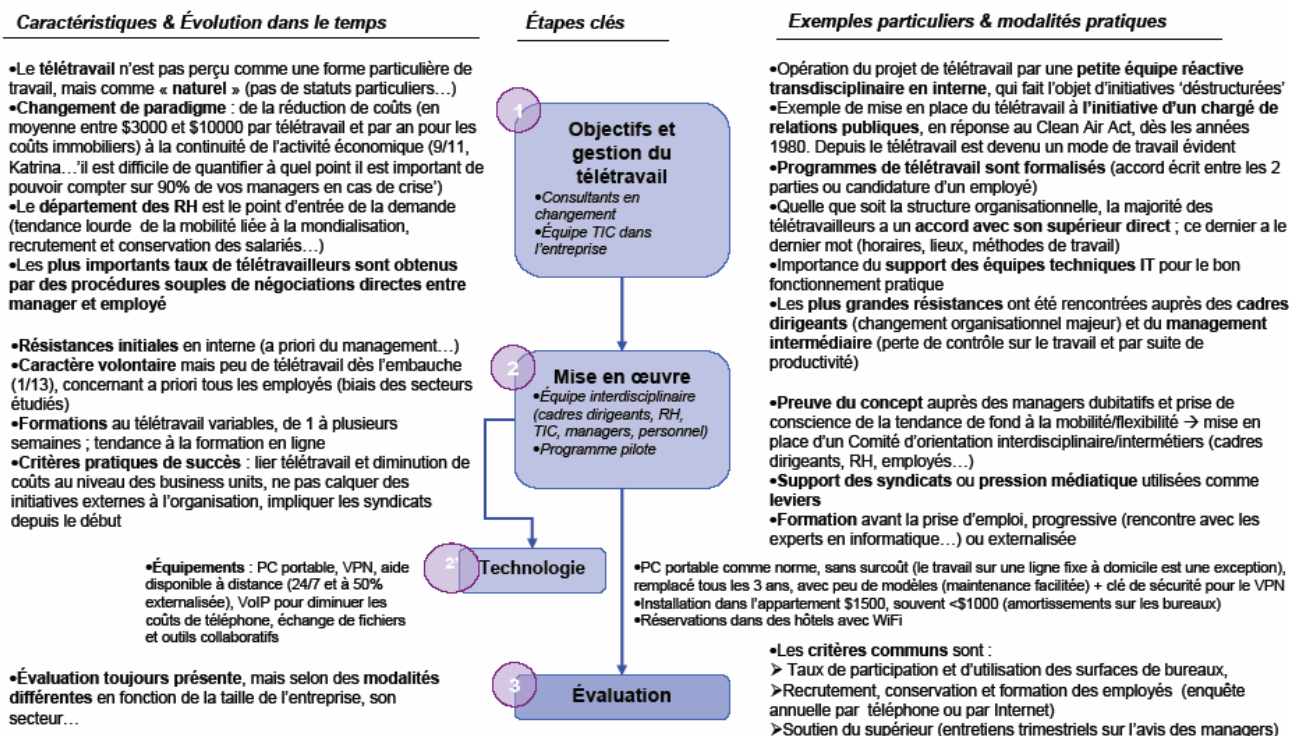
**Figure n° 13 : Schéma de mise en place du télétravail agréé par un regroupement d'organisations belges**



Source: BTA, *Telework in Belgium*, synthèse CAS

Le même travail a été réalisé par une dizaine d'entreprises américaines du secteur des hautes technologies (figure n° 14).

**Figure n° 14 : Schéma de mise en place du télétravail agréé par treize entreprises américaines du secteur *high-tech***



Source : telcoa.org, synthèse CAS

## 2.4. Les exemples de bonnes pratiques dans l'administration

### Les bonnes pratiques issues de l'administration française

Il existe peu de cas de mise en place du télétravail dans l'administration française, que ce soit au niveau central ou au niveau des collectivités locales.

Au niveau central, trois exemples récents sont ceux de la Direction générale des impôts, du ministère de l'Éducation nationale et du ministère de la Justice. Ce dernier a mis en place un protocole de télétravail dans ses services en novembre 2008, en réponse aux changements organisationnels induits par la réforme de la carte judiciaire.

#### Expérience du télétravail au sein du ministère de l'Éducation nationale

Le télétravail est très peu développé dans l'Éducation nationale. Le personnel potentiellement concerné est le personnel administratif. Il est à ce stade très difficile d'envisager d'élargir le périmètre des télétravailleurs aux professeurs. La « télétravaillabilité » des activités d'un enseignant est effectivement très limitée en dépit des progrès des TIC ; les préparations des cours et les corrections de copies s'effectuent déjà à distance du lieu d'enseignement (généralement au domicile).

Si l'offre en matière de télétravail pour les professeurs n'est pas très importante, il n'y a pas non plus de demande forte.

Lorsqu'un agent choisit de s'organiser en mode télétravail, l'Éducation nationale fournit le matériel et la connexion Internet au domicile, pour un coût annuel évalué à 700 euros.

Les situations d'accidents du travail survenus au domicile sont rares et gérées au cas par cas, à l'amiable.

### **Protocole de télétravail au sein du ministère de la Justice**

Le ministère de la Justice a mené une expérimentation du télétravail sur les agents des conseils de prud'hommes (11 personnes) supprimés le 3 décembre 2008 (activité de greffe). Ce protocole indique que « le télétravail a pour effet de permettre à l'agent qui en bénéficie d'assurer, de façon régulière, son emploi dans un autre site judiciaire que celui au sein duquel il l'exerce habituellement ». Comme dans le cadre des accords d'entreprise signés entre la direction et les organisations représentatives du personnel, le protocole prévoit :

- le caractère volontaire du télétravail ;
- le lieu d'exercice du télétravail (en l'occurrence à domicile ou sur un site judiciaire) ;
- l'activité exercée ;
- les modalités d'organisation du télétravail (qui sont de la compétence du directeur de greffe) ;
- la durée de la convention individuelle (12 mois maximum) ;
- les modalités de cessation de la convention ;
- la répartition du temps de travail entre les sites judiciaires : le télétravail choisi est un travail en alternance, pour une part n'excédant pas 80 % du temps de travail ; la présence aux réunions de service est requise ;
- les conditions matérielles d'organisation du travail (mise à disposition d'un poste de travail dans le respect des règles d'hygiène et de sécurité) ;
- les modalités d'utilisation des technologies de l'information (utilisation du réseau privé virtuel justice) ;
- les horaires de travail (soumis à la charte de temps de sa juridiction de rattachement) ;
- la formation au télétravail ;
- la prise en charge en cas d'accident de travail, de service ou de trajet ;
- les dépenses de fonctionnement (conditions de prise en charge d'une partie des frais liés au télétravail) ;
- les modalités de suivi et bilan de l'expérimentation (retour au moins une fois par an).

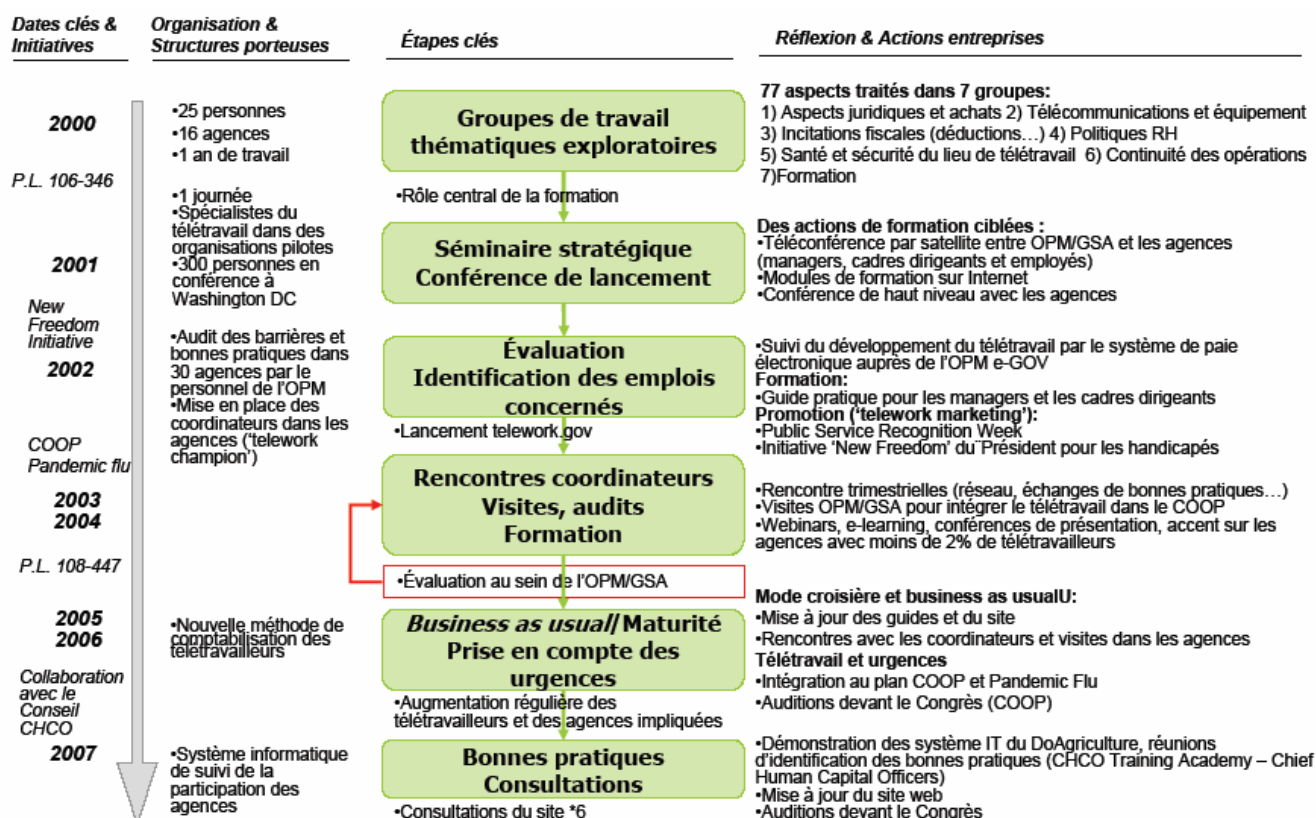
Bien que les expériences précédentes n'aient pas connu de suite, **rien ne s'oppose, ni en théorie ni en pratique, à la mise en place du télétravail dans la fonction publique.** Un guide pratique, rédigé en 1998 par la DGAFP, a été édité à La Documentation française. Très pragmatique, il présente en une cinquantaine de pages le cadre juridique du télétravail dans la fonction publique et donne des conseils pratiques.

### ***Les bonnes pratiques issues des administrations étrangères et des organisations internationales***

Certaines administrations à travers le monde peuvent être considérées comme des pionnières de la mise en place du télétravail. Ainsi, au début des années 2000, l'administration américaine s'est mobilisée fortement en faveur du télétravail, via la Direction générale des personnels fédéraux (US Office for Personnel Management et

US General Services Administration), en fixant une feuille de route à son directeur. Ce dernier doit produire un rapport annuel engageant, devant le Congrès, la responsabilité de son organisation dans le déploiement du télétravail au sein des agences fédérales. Des indicateurs sont fixés *ex-ante* (taux d'agences fédérales ayant mis en place un programme de télétravail, taux de télétravailleurs potentiels et effectifs dans chaque agence, prévisions, etc.).

**Figure n° 15 : Exemple de plan d'action « Télétravail » pour la fonction publique américaine**



Source : US OPM, analyse CAS

### 3. Les initiatives des pouvoirs publics contribuent à l'essor du télétravail

#### 3.1. Les politiques publiques étrangères relatives au télétravail

Comme nous l'avons vu précédemment (cf. tableau n° 11), hormis quelques cas<sup>1</sup>, il n'existe pas de législation spécifique au télétravail dans les pays étudiés. Néanmoins, à partir des années 1990, le télétravail a été un sujet d'intérêt pour certains parlements ou gouvernements étrangers, qui ont soutenu son essor de différentes manières :

<sup>1</sup> Il existe une législation du télétravail en Norvège, en Colombie et en Argentine, ainsi qu'en Corée du Sud et aux Pays-Bas pour le secteur public. De même, la République tchèque (1<sup>er</sup> janvier 2007), la Pologne, la Hongrie (mai 2004) et le Portugal (articles 233 à 243, modifiés par la loi 99/2003 du 27 août 2003) ont introduit, sous une forme ou une autre, le télétravail dans leur Code du travail.

soutien financier, promotion des bonnes pratiques, organisation du dialogue entre les parties, amélioration de la diffusion des technologies...

**Le soutien des pouvoirs publics peut être financier**, en encourageant l'équipement des entreprises et des ménages ou en proposant des déductions fiscales. Dans les années 1990, les gouvernements belge, néerlandais, britannique et suédois ont soutenu **l'équipement informatique des ménages et/ou des entreprises**, contribuant ainsi au développement de la société de l'information en général et du télétravail en particulier. À partir de 1998, le « *PC-privéregeling*<sup>1</sup> » a permis annuellement à 400 000 salariés néerlandais d'acheter un ordinateur détaxé jusqu'à un montant de 2 269 euros. Cette mesure coûtant environ 560 millions d'euros par an pour les finances publiques, le seuil de détaxation a été abaissé à 1 425 euros en 2003 avant d'être supprimée en 2004. **Les Britanniques et les Suédois peuvent déduire de leurs impôts les frais liés à l'utilisation de leur domicile comme lieu de travail**<sup>2</sup> : déductions fiscales en Suède pour la transformation d'une pièce du domicile en bureau, déductions fiscales pour les entreprises britanniques prenant en charge les coûts de leurs télétravailleurs (environ 3 livres sterling par semaine), déductions fiscales pour les particuliers britanniques justifiant les frais supplémentaires liés à l'utilisation du domicile comme lieu de travail... Enfin, le télétravail est récemment devenu un sujet d'intérêt pour le gouvernement coréen qui a mis en place un groupe de travail chargé de réfléchir à d'éventuelles réductions fiscales et à des **subventions**.

Plus régulièrement, les gouvernements étrangers ont tâché d'identifier et de **promouvoir les bonnes pratiques**. Des guides pratiques ont été édités aux États-Unis, au Japon, en Belgique, aux Pays-Bas... En 2009, le gouvernement finlandais a édité un guide<sup>3</sup> indiquant aux entreprises les neuf étapes à suivre pour mettre en œuvre le télétravail avec succès. **Des conférences et des campagnes de promotion** ont également été organisées pour vanter les bénéfices du télétravail, dans les années 1990 mais aussi plus récemment, notamment au Japon<sup>4</sup> et en Finlande<sup>5</sup>. Enfin, **les autorités peuvent déléguer la gestion du « thème télétravail » à une structure ad hoc** : Japan Telemarketing Association au Japon, Belgian Telemarketing Association en Belgique...

Enfin, **la diffusion des TIC** – à la base de l'essor du télétravail – est souvent encouragée par les gouvernements étrangers. Outre **le soutien à l'acquisition d'équipements informatiques**, le Japon, la Corée du Sud et la Suède investissent dans les

<sup>1</sup> La Belgique a adopté le même type de mesures : les entreprises peuvent accorder une majoration à la rémunération des télétravailleurs à domicile, dans la limite de 10 % du salaire, sans avoir à s'acquitter d'impôts ou de contributions sociales.

<sup>2</sup> Notons que de la même manière, rien n'empêche actuellement un télétravailleur français d'indiquer, lors de sa déclaration d'impôt sur le revenu, comme frais réels les coûts de transport, de chauffage, etc., liés à une activité en télétravail...

<sup>3</sup> Turku School of Economics, *Better job satisfaction through quality of work life; How can telework help?*, rapport pour le ministère de l'Emploi et de l'Économie, avril 2009.

<sup>4</sup> Le « Plan pour doubler le nombre de télétravailleurs » de 2007 a suggéré de sensibiliser les décideurs, de décerner des récompenses et d'organiser des conférences internationales sur le sujet.

<sup>5</sup> « Le 5 octobre 2006, le Conseil d'État a arrêté les objectifs de la politique de la société de l'information pour la période 2007-2013. L'un de ses objectifs consiste en la promotion du télétravail. Dans le programme gouvernemental, l'importance du télétravail a alors été soulignée, afin notamment de développer les régions les moins densément peuplées et les plus isolées. Suite à cette décision du Conseil d'État, le ministère du Travail a lancé une campagne d'information sur le travail en ligne et le télétravail, le 10 décembre 2007. Cette campagne, effective jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2008, avait pour objectif de présenter le télétravail comme une modalité flexible d'organisation du travail. Des articles en ligne – étayés par des statistiques et des études récentes – présentaient les atouts du télétravail et son impact sur la productivité, la qualité de vie au travail, le développement régional et l'environnement. » *Source : Mission économique d'Helsinki.*



infrastructures numériques (fibre optique, réseaux hertziens, etc.). Les **télécentres** ont également été développés dans plusieurs pays. Dès les années 1980, les premières expériences de bureaux satellitaires ont eu lieu au Japon (bureaux de NEC et NTT dans la ville de Kichijoji dès 1984). Par la suite, dans les années 1990, des télécentres ont été implantés dans les territoires peu peuplés d'Allemagne (programme Bayern Online sur la période 1996-2000) tandis que l'Autriche disposait aussi de ses Telehaus ou Telezentrum, accueillant seulement 2 % des télétravailleurs autrichiens. À la même période, le principe de « telecottages » suédois a essaimé au Royaume-Uni, qui a compté jusqu'à 200 télécentres organisés en réseau. Plus tard, au début de notre décennie, des télécentres ont été créés aux États-Unis – de manière informelle dans les bâtiments publics ou de manière plus structurée autour de Washington D.C. Enfin, en 2009, l'Australie a mis en place un réseau de 100 télécentres<sup>1</sup> tandis que la Corée du Sud étudie le déploiement à partir de 2011 d'espaces mutualisés de travail administratif intitulés *Smart Work Centers*. Les télécentres ont parfois connu des échecs rapides (aux Pays-bas, cessation d'activité du « Your-near-home-office » en 1999 et du projet « D-Office » en 2001) ou ont disparu sous l'effet du développement des TIC mobiles (exemple des télécentres japonais en zones périurbaines).

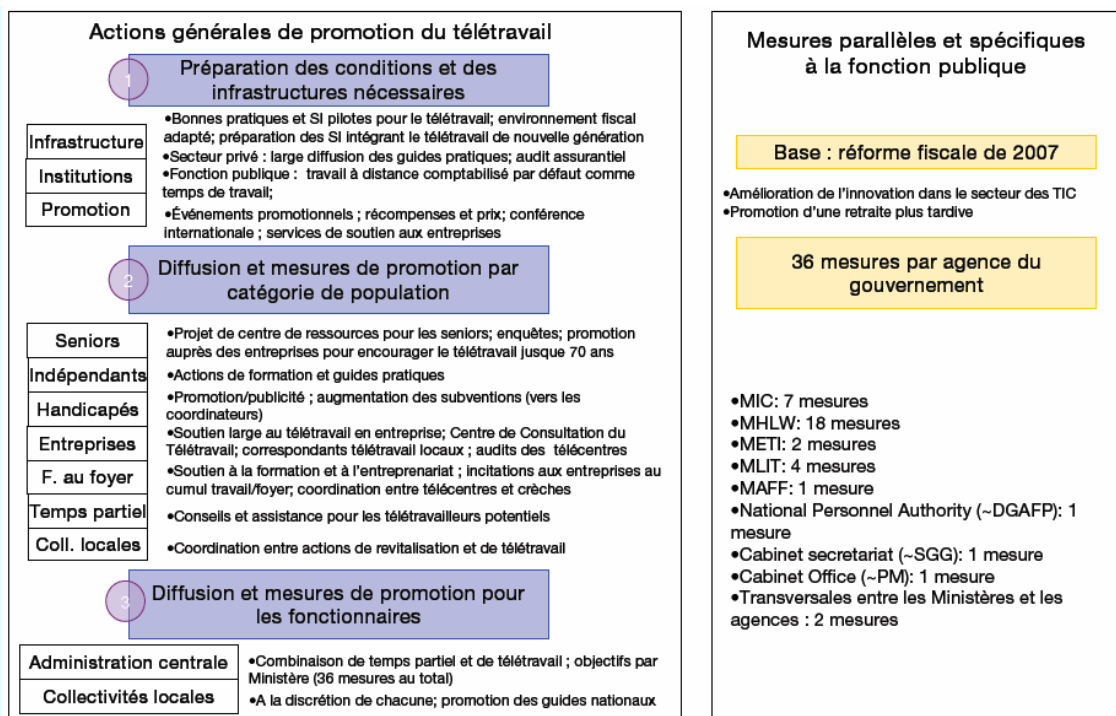
### L'exemple du plan japonais pour le développement du télétravail

Le Japon considère le télétravail comme **une réponse à l'accélération du vieillissement de sa population**, qui devrait compter en 2030 près de 32 % de citoyens de plus de 65 ans, contre 20 % en 2005. Le gouvernement japonais voit là aussi un moyen d'améliorer la flexibilité du marché du travail et de préserver la compétitivité de l'économie, de concilier vie professionnelle et vie personnelle (soins d'enfants ou de proches âgés), de diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> et d'aménager le territoire.

Pour ce faire, le gouvernement japonais (Cabinet Office du Premier ministre) a initié en 2007 son « **plan pour doubler le nombre de télétravailleurs** », avec un objectif au niveau national (de 10 % de télétravailleurs en 2005 à 20 % en 2010), relayé par les structures au niveau régional. Les principaux points de ce plan sont les suivants :

- mise en place des systèmes de télécommunication *ad hoc* : développement d'un système de télétravail type applicable à plusieurs sociétés ;
- mise en place d'un environnement réglementaire favorable : amélioration de la connaissance du *guideline* sur le télétravail à domicile, possible révision des standards d'application de l'assurance chômage pour les télétravailleurs à domicile, etc. ;
- développement de la promotion du télétravail : organisation de séminaires, création d'un prix aux entreprises introduisant le télétravail, etc. ;
- soutien du télétravail par catégorie de population :
  - contrats de type contractuel (personne employée) : introduction d'un guide de bonnes pratiques sur la sécurité informatique pour le télétravailleur, mise en place d'un centre de conseillers pour le télétravail, etc. ;
  - femmes avec enfants : aide à la recherche d'un emploi ; aide dans la création d'entreprise ;
  - personnes âgées et personnes issues du baby-boom.

<sup>1</sup> « Le gouvernement du Western Australia a mis en place au début de cette année un réseau de 100 télécentres destinés avant tout à fournir un accès à l'information aux communautés isolées grâce à des possibilités d'accès par Internet à différents sites des gouvernements fédéral et fédérés. Par extension, les équipements mis à disposition ainsi que les accès à Internet peuvent être utilisés à des fins commerciales en pratiquant notamment le télétravail. » *Source : Mission économique de Canberra.*



Source : Japan Cabinet Office, Mission économique de Tokyo, analyse CAS

### 3.2. Les télécentres ont un rôle à jouer dans les zones périurbaines et rurales, à condition que les initiatives prennent en compte les besoins des utilisateurs locaux

#### *Les projets de télécentres datent des années 1980*

Les premiers projets de télécentres remontent aux années 1980 et sont le fait des entreprises japonaises du secteur des TIC (NEC, NTT). En France, dès les années 1990, le télétravail a été imaginé comme un outil d'aménagement du territoire : la DATAR a ainsi lancé son premier appel d'offres pour la création de télécentres en 1990, suivi d'un deuxième en 1992, puis d'un troisième en 1993. En 2005, la DIACT a émis un appel à projets visant à soutenir la création par les collectivités territoriales de 100 télécentres en deux ans.

#### *Dans l'ensemble, les télécentres français ont connu un succès mitigé*

À l'étranger, les télécentres mis en place dans les années 1990, que ce soit au Japon, en Allemagne, en Autriche ou au Royaume-Uni, ont disparu : à mesure que les ménages s'équipaient en TIC à domicile, la valeur ajoutée des télécentres « traditionnels », ne proposant qu'un accès à l'Internet, s'est progressivement réduite. Il semblerait que seuls les télécentres états-uniens – en nombre très restreint et réservés aux fonctionnaires dans leur version « officielle »<sup>1</sup> – et français soient encore

<sup>1</sup> Des centres de proximité (« Community Centers »), mis en place à l'initiative des habitants, peuvent faire office de télécentres « informels » aux États-Unis comme au Canada ; ils se trouvent dans des bâtiments ouverts au public (églises, écoles...).

en activité. L'Australie et la Corée du Sud développent actuellement un réseau de télécentres sur leur territoire.

**En France, une trentaine seulement de télécentres seraient en fonctionnement en 2009, quand les objectifs initiaux de l'appel à projet de la DIACT de 2005 était de 100**, avec mise à disposition de 1 000 postes de travail à l'horizon 2007. Par ailleurs, les espaces publics numériques (EPN)<sup>1</sup>, plus nombreux, semblent rarement réunir les conditions adaptées au télétravail : taille insuffisante des locaux, configuration en *openspace* inadaptée<sup>2</sup>, solutions informatiques pour le grand public et non professionnelles, sécurité des systèmes d'information incertaine doublée parfois de l'impossibilité d'établir des connexions sécurisées de type VPN<sup>3</sup>...

***Un soutien aux télécentres nécessite une implication plus forte des pouvoirs publics, qui doit s'appuyer sur les attentes et initiatives locales***

Les télécentres doivent donc être redynamisés (moyens immobiliers et techniques supplémentaires, formation des personnels, mise en réseau plus importante au niveau national, actions de promotion) et intégrer les EPN qui satisfont aux critères de la DIACT. **Les zones rurales et périurbaines présentent le potentiel le plus important** ; les télécentres dédiés (IBM<sup>4</sup>, Regus<sup>5</sup>...), situés en banlieue parisienne, semblent procurer un service satisfaisant, tout en étant rentables.

Dans les zones rurales, le réseau des accès collectifs aux infrastructures et aux équipements TIC pourra être revitalisé en vue d'attirer et d'accueillir des télétravailleurs, dans une logique d'aménagement du territoire et de revitalisation de zones délaissées. Les cibles sont essentiellement des travailleurs indépendants ou des TPE. Étant donné les progrès constants en équipement TIC des particuliers et l'amélioration des infrastructures haut débit, un EPN ou un télécentre ne sera attractif que s'il apporte une véritable valeur ajoutée.

Dans les zones urbaines et périurbaines, on observe un réel besoin et des attentes fortes pour des espaces d'accueil de télétravailleurs. C'est notamment le cas dans les « banlieues dortoirs » d'Île-de-France, qui abritent de nombreux travailleurs ayant des temps de transport souvent supérieurs à 3 heures par jour. Les avantages de ces télécentres résident dans l'amélioration de l'emprunte carbone de l'entreprise, dans la réduction des transports et de la congestion, dans les gains de productivité et sur les

---

<sup>1</sup> Il faut distinguer les télécentres des espaces publics numériques (EPN) : ces derniers proposent des activités d'initiation et de formation aux TIC sans disposer toujours des fonctionnalités propres aux télécentres (salles de réunions, vidéoconférence, etc.). Alors que les EPN (avec le réseau des cyberbases de la Caisse des Dépôts et Consignations) comprennent environ 4 000 lieux répartis sur l'ensemble du territoire, les télécentres ne seraient qu'une trentaine.

<sup>2</sup> Le cahier des charges de la DIACT stipule par exemple qu'un télécentre doit disposer de bureaux fermés d'au moins 9 m<sup>2</sup>.

<sup>3</sup> Virtual Private Network.

<sup>4</sup> IBM France, refusant la logique du télétravail entièrement à domicile, a mis en place depuis une dizaine d'années sept télécentres dédiés à l'entreprise (entre 50 et 100 postes pour télétravailleurs nomades), répartis en Île-de-France (Noisy-le-Grand, Marne-la-Vallée, etc.). Ce changement d'organisation a nécessité un accompagnement des équipes et du management. Le taux d'occupation de ces télécentres serait d'environ 80 %.

<sup>5</sup> La société privée britannique Regus (chiffre d'affaires de 557 millions de livres, 1 000 centres d'affaires dans 76 pays et 450 villes, ouverture récente de 112 centres d'affaires pour un investissement de 69,5 millions) propose à Paris et en première couronne 9 télécentres disposant de bureaux individuels, *open space* ou partagés, pour la direction, pour les équipes, etc.

coûts immobilier et fiscaux (relocalisation des sites, exonérations liées aux zones de développement prioritaire), dans l'amélioration de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, ou encore dans l'augmentation des revenus potentiels des zones de développement prioritaire.

Une initiative ambitieuse telle que le projet ELMUT du Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies (CGIET) pourrait également être examinée<sup>1</sup>. Les bonnes pratiques dans les télécentres existants pourraient être identifiées afin d'être dupliquées sur l'ensemble du territoire. À ce titre, les télécentres du [Vercors](#)<sup>2</sup> et du [Cantal](#)<sup>3</sup> représentent des exemples intéressants. Dans tous les cas, **des études de faisabilité poussées, prenant en compte les besoins locaux, seraient à mener en amont**, à l'initiative des collectivités territoriales, en partenariat avec les élus locaux.

### **3.3. La crise économique et la pandémie grippale peuvent constituer deux leviers conjoncturels, puissants et inédits, au développement à long terme du télétravail**

#### *Face à la crise économique, de nombreuses entreprises et administrations cherchent à réduire leurs dépenses*

Confrontées au besoin de réduire leurs frais de fonctionnement, **les entreprises ont recours au télétravail pour diminuer les déplacements des collaborateurs** (classes affaires des compagnies aériennes, etc.) **et les charges immobilières.**

Un passage efficace en télétravail dépend fortement des secteurs et des pays. Ainsi, Cisco aurait déjà atteint un fort taux de vidéoconférence (jusqu'à 30 % des collaborateurs) et aurait réduit de près d'un tiers les frais de déplacement en avion de ses collaborateurs.

**Reste à savoir si ces situations perdureront après la crise économique.** Il existe peu de précédents puisque seules quelques crises nationales ou régionales (2001 en Asie après l'éclatement de la bulle Internet) ont eu lieu depuis la démocratisation du télétravail. **Une mise en place précipitée du télétravail risque d'avoir les effets inverses de ceux escomptés, surtout s'il est subi.** Les gains à court terme de charges immobilières et de transport pourraient être annulés par des pertes à moyen terme (départs de collaborateurs, « relocalisation » après un conflit social). D'où la nécessité, lorsque le télétravail est envisagé, de s'inspirer, même en cas d'urgence, des bonnes pratiques.

#### *Durant la pandémie grippale, la continuité de l'activité économique pourrait passer partiellement par le télétravail*

Les coûts économiques de la grippe H1N1 sont estimés à plusieurs dizaines de milliards d'euros. Or, dans une telle situation de pandémie grippale, le télétravail fait

---

<sup>1</sup> Le projet ELMUT (Espaces locaux mutualisés de télétravail en 2012) vise à créer 10 000 espaces adaptés au télétravail. Ceux-ci disposeraient des infrastructures sécurisées de haute qualité (salles de téléconférences avec téléprésence, très haut débit), seraient aptes à recevoir des agents publics ou privés selon un mode de réservation simple. 10 000 e-apprentis seraient chargés de faire fonctionner ces centres.

<sup>2</sup> [www.centresdappels.vercors.org/Economie/telespace-vercors.html](http://www.centresdappels.vercors.org/Economie/telespace-vercors.html).

<sup>3</sup> [www.cybercantal.fr/438/telecentres-cybercantal-presentation-information-teletravail-teletravailleur-cybertravailleur.html](http://www.cybercantal.fr/438/telecentres-cybercantal-presentation-information-teletravail-teletravailleur-cybertravailleur.html).

partie des outils permettant d'assurer la continuité de l'activité économique. Suite à l'ouragan Katrina, les États-Unis ont mis en place un « **Plan de continuité de l'activité économique et des opérations** » destiné aux agences fédérales, arguant qu'on « ne peut pas estimer à quel point la continuité de l'activité économique est importante ». Les pouvoirs publics de nombreux autres pays – Belgique, France par exemple – ont ainsi informé la population et les entreprises sur la possibilité de recourir au télétravail.

De fait, **de nombreuses entreprises et administrations sont contraintes de passer au télétravail pour assurer leur activité**. Des entreprises du secteur des télécommunications font ainsi de la grippe A un argument de vente pour des solutions de télétravail (clé 3G avec connexion illimitée de quelques mois), en espérant que les services vendus à cette occasion seront maintenus par la suite. Si les grandes entreprises disposent des ressources internes pour mettre en place le télétravail (DRH, juristes, DSI), certaines organisations de plus petite taille semblent également prêtes à l'adopter, même si en 2009 seules 6 % des TPE/PME le pratiqueraient<sup>1</sup>.

Comme pour la crise économique, on ne dispose d'aucun précédent sur la pérennité d'un télétravail mis en place pour cause de pandémie. Suite à la grippe aviaire de 2004, un plan de lutte a été mis en place et s'est traduit par la circulaire DGT 2007/18 du 18 décembre 2007. Cette épidémie n'ayant pas touché la France, il est impossible de prévoir avec certitude si la grippe A contribuera à développer le télétravail en France. Toutefois, aucune des entreprises interrogées dans le cadre de l'étude n'a évoqué la réintroduction des plans de continuité d'activité mis sur pied au moment de la grippe aviaire.

### **3.4. Le « retour sur investissements » du télétravail est maximal sous certaines conditions**

*Le pic de productivité est atteint lorsque le télétravail est pratiqué entre un et deux jours par semaine*

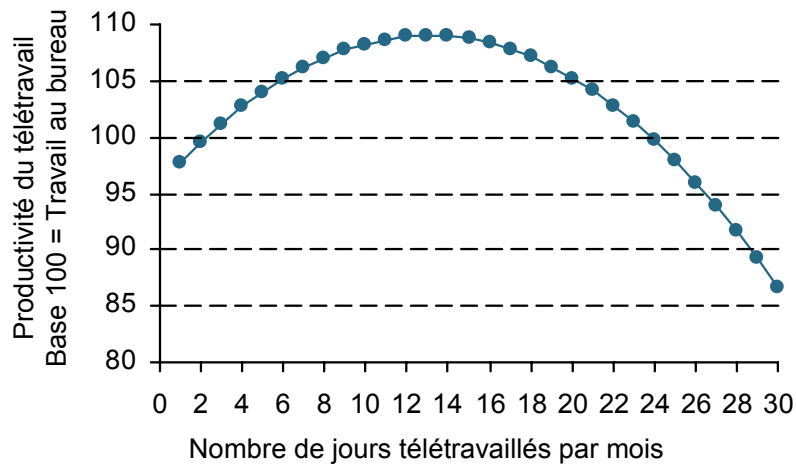
Une étude menée par le Danish Technological Institute<sup>2</sup> montre que **l'introduction d'une part de télétravail à domicile augmente la productivité totale de l'employé. Cette productivité est optimale pour 13 jours de télétravail par mois** mais diminue ensuite pour retomber, au-delà d'un certain seuil de jours, au-dessous du niveau de productivité sans télétravail (figures n° 16 et n° 17).

---

<sup>1</sup> Cabinet Adwise, « Les TPE-PME et le télétravail », étude réalisée pour le compte de Keyyo Business, septembre 2009. L'enquête, réalisée par téléphone, a porté sur un échantillon de 501 décisionnaires en TPE/PME.

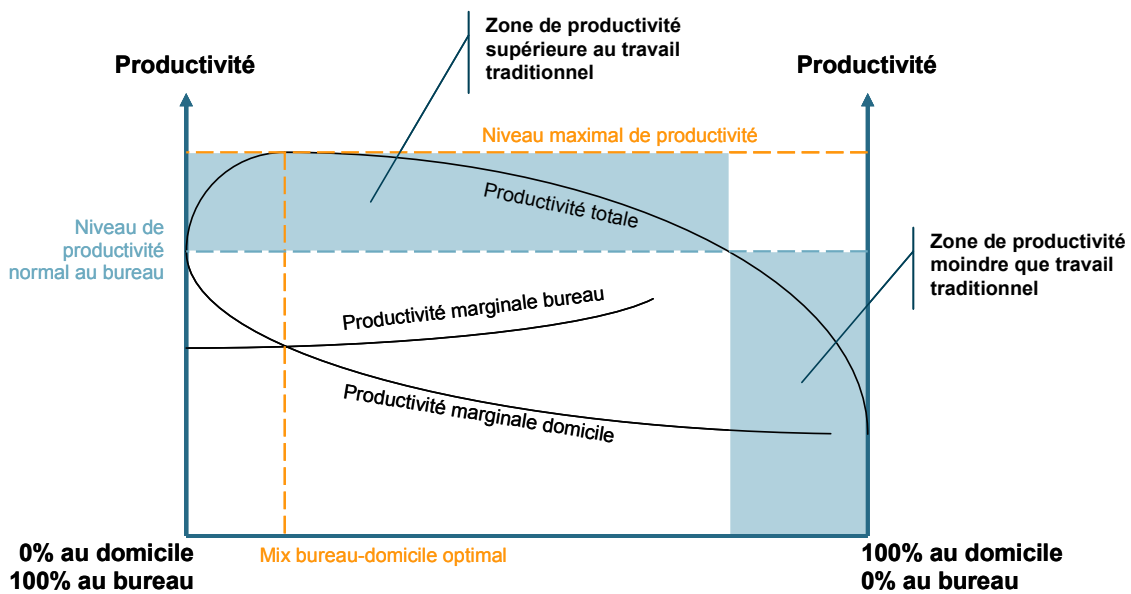
<sup>2</sup> Danish Technological Institute, *Labour Productivity and Teleworking*, mai 2005.

**Figure n° 16 : Productivité en fonction du nombre de jours télétravaillés par mois**



Source : Danish Technological Institute, analyse Roland Berger

**Figure n° 17 : Évolution de la productivité en fonction de la part du temps passé en télétravail**

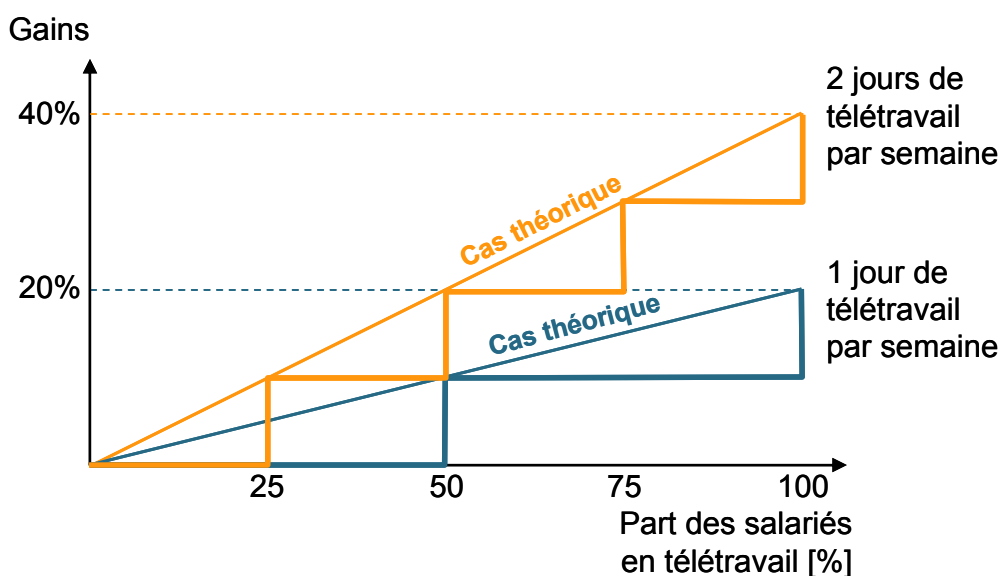


Source : Danish Technological Institute, analyse Roland Berger

**Les gains financiers sur les charges immobilières ne sont significatifs qu'à partir d'un certain seuil de télétravailleurs tandis que les autres gains, probablement plus importants, sont difficilement quantifiables**

Au-dessous d'un certain seuil de télétravailleurs, les gains immobiliers semblent négligeables, puisque la libération de quelques postes dispersés ne permet pas de fermer une unité de travail entière.

**Figure n° 18 : Exemple d'économies de charges immobilières, selon certaines hypothèses\* (en pourcentage des coûts immobiliers)**



(\*) Dans le cas n° 1 (courbe bleue), on suppose que 100 % des salariés sont en télétravail 1 jour par semaine et sont présents dans les locaux de l'entreprise les 4 jours restants. Dans le cas n° 2 (courbe jaune), on considère que 70 % des salariés sont en télétravail 2 jours par semaine et sont présents dans les locaux de l'entreprise les 3 jours restants. Dans les deux cas, on suppose que les jours télétravaillés sont répartis de façon homogène entre les salariés et entre les jours de la semaine (c'est-à-dire qu'il n'y a pas un jour où aucun salarié n'est là).

Source : analyse Roland Berger

Ainsi, selon certaines hypothèses assez fortes, on peut montrer que la mise au télétravail de 100 % des salariés, à raison de 1 jour par semaine, engendre une économie de coûts immobiliers de 20 % maximum, contre 28 % maximum lorsque 70 % des salariés télétravaillent à raison de 2 jours par semaine.

Il existe d'autres gains pour l'employeur, difficiles à estimer précisément car propres à chaque organisation. Le télétravail réduit en effet l'absentéisme, augmente la productivité et dans certains cas la créativité des collaborateurs. Plus satisfaits de leurs conditions de travail, ils sont plus motivés pour exercer leurs fonctions.

## 4. Les facteurs de développement et les cinq facteurs clés de succès d'un projet de télétravail

Comme pour les freins, on peut procéder à partir des auditions effectuées à une analyse des facteurs de développement du télétravail (tableau n° 17).

**Tableau n° 17 : Analyse des principaux facteurs de développement du télétravail**

JURIDIQUE ET POLITIQUE	▪ Volonté politique de l'Europe (ACE 2002...)	
	▪ Pression politique en faveur d'une organisation du travail plus souple	
	▪ Prise en compte du télétravail comme élément favorable d'une politique de développement durable	
CULTUREL ET SOCIAL	▪ Aspiration sociétale forte pour un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle	
	▪ Globalisation des entreprises et croissance du travail en équipe multi-sites	
	▪ « Buzz » médiatique autour du télétravail et lobbying des réseaux et groupes de télétravailleurs dans le monde	
	▪ Impact favorable sur le pouvoir d'achat	
ÉQUIPEMENT	▪ Développement rapide des TIC	
	▪ Investissements dans les infrastructures haut débit comme élément de la politique d'aménagement du territoire	
	▪ Croissance de l'Internet haut débit dans les foyers	
	▪ Baisse du coût total des équipements nécessaires au télétravail	
MANAGEMENT	▪ Prise de conscience des avantages liés au télétravail	
	▪ Communication sur le télétravail en tant qu'avantage concurrentiel	
	▪ Développement d'une politique RH globale favorisant le bien-être au travail	
	▪ Utilisation du télétravail comme outil de réorganisation de l'entreprise	

*Source : entretiens, analyse Roland Berger*

L'examen des facteurs de développement ci-dessus, doublée de l'analyse croisée du télétravail en France et à l'étranger, ainsi que dans le secteur privé et la fonction publique, fait apparaître *in fine* **cinq facteurs clés de succès** dans sa mise en œuvre et sa pratique, que des bonnes pratiques<sup>1</sup> viennent compléter.

<sup>1</sup> Rôle faible Rôle important.



**Facteur clé n° 1 : Produire un effort important en matière de communication envers les employés et le management**

**Effort de communication**

- Plan de communication interne
- Organisation de retours d'expérience de la part des télétravailleurs du "pilote"
- Brochure sur les droits et devoirs du télétravailleur et du manager
- Sponsor DG
- Échange des pratiques entre entreprises (retour sur expériences)

Le but du plan de communication est de faire connaître le télétravail en mettant notamment l'accent sur la compatibilité de sa pratique avec la dynamique des équipes et les avantages réels pour les salariés. Le soutien de l'institution doit être visible et exprimé pour signifier un a priori positif aux managers et démontrer que le télétravail est une pratique « normale ». Le télétravail pâtit généralement d'un décalage entre l'idée que s'en font les salariés et managers et la réalité de sa pratique. S'appuyer sur des exemples concrets (retours d'expérience d'autres entreprises et des pilotes) permet de donner un aperçu réaliste de ce qu'est le télétravail et de rétablir des idées reçues erronées. L'édition d'une brochure concourt également à ancrer le télétravail dans le concret de sa mise en œuvre matérielle et à se défaire d'une vision idéalisée.

**Facteur clé n° 2 : Faire évoluer le mode de management en passant notamment du concept de « management présentiel » à celui de « management par objectifs »**

**Nouveau modèle de management**

- Mode de management par objectif
- « Espaces » d'échanges prévus à l'avance ou systématiques
- Développement d'une confiance réciproque entre le manager et ses équipes
- Trouver le bon équilibre entre les jours de présence au bureau et les jours télétravaillés
- Assurer la présence impérative du télétravailleur lors des principaux événements / réunions de l'entreprise
- Surveiller les évaluations du télétravailleur pour lui éviter d'être pénalisé
- Prise en considération par le management des situations de télétravail d'une partie de l'équipe

Le télétravail n'est un mode de travail efficace, et dont les salariés et les organisations tirent les pleins avantages, que lorsqu'il s'inscrit dans un mode de management moderne. Pouvoir quantifier et suivre le travail effectué par les salariés, et fixer des objectifs en laissant un degré de liberté pour les atteindre permet d'introduire de la flexibilité au travail. Pour cela, la confiance et un cadre propice aux échanges sociaux dans l'équipe sont nécessaires. Il faut assurer la présence concomitante des membres d'une équipe, et l'intégration du télétravailleur à la vie de l'équipe (réunions) même en dehors des échanges purement productifs (événements de l'entreprise).

### ***Facteur clé n° 3 : Investir dans un équipement informatique et dans l'ergonomie du poste de travail à domicile***

#### **Équipement adapté**

- Équipement suffisant
- Bonne ergonomie de l'espace de travail
- Adaptation du logement dans le cas de télétravail à domicile (logements "salubres")
- Visite de l'entreprise au domicile (si le collaborateur le souhaite)
- Conditions de prise en charge

Le télétravail s'appuie par définition sur l'usage de matériel informatique. Celui-ci doit être performant et fiable pour permettre de travailler dans des conditions correctes. Dans les cas de travail à domicile, l'organisation doit s'assurer que l'environnement de travail est conforme à la réglementation et aux standards en place dans l'entreprise. Cette vérification permettra à l'employeur, en cas d'accident ou de panne, d'être couvert et de limiter le risque juridique couru. L'équipement en mobilier ergonomique d'un espace dédié pendant les heures de travail à l'activité professionnelle permet notamment au salarié de « se sentir au travail ». Différents niveaux de prise en charge de ces points par l'employeur existent, le plus important étant de spécifier clairement les conditions appliquées lors de la mise en place du télétravail.

### ***Facteur clé n° 4 : Disposer d'un cadre légal pragmatique***

#### **Cadre légal pragmatique**

- Outils faciles à utiliser (e.g. contrats types)
- Cadre réglementaire clair (périmètre de responsabilité de l'entreprise)
- Illustrations et cas (benchmark et études : résultats et impacts)
- Accord avec les IRP
- Charte du télétravailleur et de son manager

Les pays étudiés ne font pas mention du télétravail dans leur Code du travail. Le cadre qui s'applique est celui des accords collectifs, lorsqu'ils existent. L'apport du cadre légal dans le développement du télétravail est de préciser de façon pragmatique les points durs pouvant constituer des sources d'incertitude, par exemple le périmètre de responsabilité de l'employeur en cas d'accident du travail ou de sinistre au domicile. Des études de cas précisant la démarche à suivre dans les cas de litige les plus courants posent un cadre rassurant pour les responsables d'entreprises. De plus, la mise en œuvre du télétravail est grandement facilitée, surtout pour les petites entreprises, par l'existence de formulaires types clairs et faciles à utiliser pour établir les avenants au contrat de travail, les accords d'entreprise et des chartes de bonne conduite.

### ***Facteur clé n° 5 : Cibler les activités susceptibles d'être réalisées en télétravail***

#### **Bon ciblage de la population**

- Sélection des profils (niveau d'expérience et d'ancienneté dans la société, personnalité, etc.)
- Analyse des fonctions et tâches adaptées au télétravail
- Effort de formation adapté
- Effort d'explication vis-à-vis du management et du salarié

L'analyse de la télétravaillabilité est essentielle pour garantir la réussite de ce mode d'organisation. En effet, il faut au préalable s'assurer que les tâches à accomplir se prêtent à ce mode d'organisation et que la personne qui les accomplit soit capable de travailler dans ces conditions. Il convient donc d'établir des critères de télétravaillabilité des tâches et des fonctions et cibler les salariés qui, par leur intégration dans l'entreprise, leur autonomie au travail et leur personnalité sauront télétravailler avec succès. Lorsque le passage au télétravail d'un employé a été décidé, un effort de formation doit être fait pour veiller à sa maîtrise des outils informatiques nécessaires (notamment pour la sécurisation des données) et surtout pour assurer le bon fonctionnement de l'équipe : le manager et le salarié doivent être formés à ce nouveau mode d'interaction.

*A contrario*, les entreprises choisissant de pousser une politique de développement du télétravail peuvent faire preuve d'une grande créativité et mettre en œuvre ce mode d'organisation du travail au sein de populations qui *a priori* en semblaient exclues.

Ces cinq facteurs clés permettent d'identifier les leviers à actionner par la puissance publique. Les recommandations suivantes en sont donc largement inspirées.



# RECOMMANDATIONS



Depuis une dizaine d'années, le télétravail se développe moins rapidement en France que dans de nombreux pays de l'OCDE. Pour surmonter les blocages spécifiques à notre pays, le Parlement a élaboré une proposition de loi que le secrétariat d'État à la Prospective et au Développement de l'Économie numérique a souhaité soutenir en adressant au Centre d'analyse stratégique une saisine portant sur l'étude des abus recensés à l'étranger en la matière.

Des consultations et des auditions réalisées, il ressort que le développement du télétravail est moins contraint par la technologie et le cadre juridique que par des blocages organisationnels liés au manque d'information et de formation des employés comme des dirigeants. L'analyse fait émerger sept messages clés.

1. Depuis au moins dix ans, la France est en retard sur les principaux pays de l'OCDE, en particulier pour le télétravail dans l'administration. **Les principaux leviers ne sont pas d'ordre juridique** : évolution de la culture managériale et de l'organisation du travail, meilleure connaissance des avantages permis par le télétravail, besoin d'infrastructures numériques à haut débit symétrique, diffusion et formation aux TIC.
2. Le télétravail – et plus généralement les TIC – bouleverse les relations de travail (concepts de lieux et de temps de travail, nature du travail intellectuel, nature du lien de subordination, etc.). **Le télétravail participe à la flexibilité du travail, avec une efficacité maximale s'il est pratiqué un à deux jours par semaine.**
3. **Le télétravail doit bénéficier de la règle du double volontariat** et de la confiance entre les parties plutôt que d'un cadre juridique trop contraignant.
4. La proposition de loi adoptée par l'Assemblée nationale constitue un socle propice au développement du télétravail. **Une clarification pourrait toutefois intervenir sur la présomption d'accident du travail et sur la prise en charge de l'assurance.**
5. Le télétravail est susceptible de concerner potentiellement **jusqu'à 40 % ou 50 % des emplois à 10 ans.**
6. **Dans aucun des pays de l'OCDE étudiés n'ont été rapportés des exemples de télétravail subi lors d'un congé maternité, d'un arrêt maladie ou accident du travail** ; aucun pays n'a légiféré spécifiquement sur ces sujets. Toutefois, le télétravail peut être source de progrès social avant et/ou après le congé maternité. Par ailleurs, pour certaines maladies, en accord avec l'entreprise et si le salarié le souhaite, **il pourrait être envisagé de réfléchir à un certificat médical d'aptitude**

au télétravail, délivré par un médecin, permettant au salarié de poursuivre son activité.

7. **Le télétravail n'est pas spontanément évoqué comme moyen de favoriser l'emploi des seniors**, ni en France ni à l'étranger (manque de formation aux TIC, besoin pour les retraités de se socialiser par le travail).

De ces analyses sont issues dix-neuf recommandations, déclinées parfois en plusieurs mesures et réparties selon quatre axes principaux. La promotion du télétravail est un des axes majeurs car les actions de sensibilisation contribuent à faire évoluer les mentalités au sein des organisations. Le déploiement des infrastructures numériques et la diffusion des technologies sont des prérequis à l'essor du télétravail ; toutefois, aucune recommandation n'a été émise sur le thème des infrastructures, qui n'entre pas dans le cadre de ce rapport.

Axe de soutien au télétravail	Recommandations envisagées
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); background-color: #c08080; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; margin-right: 10px;">Essor du télétravail</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #c08080; padding: 10px; width: 150px; text-align: center;">Promouvoir le télétravail</div> </div>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Communiquer auprès du grand public</li> <li>2. Tenir une conférence de haut niveau sur le télétravail, fortement soutenue par les pouvoirs publics, afin de sensibiliser les cadres dirigeants et l'encadrement intermédiaire</li> <li>3. Créer un site web institutionnel sur le télétravail exploitant tout le potentiel du web 2.0 et de l'interactivité</li> <li>4. Former l'ensemble des acteurs au télétravail</li> <li>5. Éditer des guides de bonnes pratiques</li> </ol>
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); background-color: #c08080; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; margin-right: 10px;">Essor du télétravail</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #c08080; padding: 10px; width: 150px; text-align: center;">Assurer une bonne gouvernance</div> </div>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Inscrire le télétravail comme un critère dans la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et éditer une « charte du télétravail »</li> <li>7. Créer un comité de pilotage de haut niveau chargé d'accompagner le développement du télétravail en France</li> <li>8. Développer le télétravail dans la fonction publique</li> <li>9. Créer un réseau de « référents du télétravail » au sein des organisations</li> <li>10. Créer des médiateurs du télétravail dans les départements</li> </ol>
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); background-color: #c08080; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; margin-right: 10px;">Essor du télétravail</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #c08080; padding: 10px; width: 150px; text-align: center;">Sécuriser le cadre juridique</div> </div>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Expérimenter la présomption d'accident du travail</li> <li>12. Rédiger une circulaire expliquant clairement le cadre juridique du télétravail</li> <li>13. Régulariser les situations problématiques d'un point de vue juridique</li> <li>14. Clarifier la prise en charge par les assurances</li> </ol>
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); background-color: #c08080; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; margin-right: 10px;">Essor du télétravail</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #c08080; padding: 10px; width: 150px; text-align: center;">Encourager les initiatives</div> </div>	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Soutenir financièrement et matériellement l'essor du télétravail</li> <li>16. Créer les télécentres de l'ère du Web 2.0</li> <li>17. Favoriser, grâce au télétravail, la conciliation entre la vie familiale et l'activité professionnelle</li> <li>18. Favoriser, grâce au télétravail, l'exercice d'une activité professionnelle</li> <li>19. Mieux connaître la situation du télétravail en France</li> </ol>

## AXE 1 : Promouvoir le télétravail et former les acteurs

Cet axe est essentiel au développement du télétravail. Les actions de communication et de promotion font connaître ses avantages auprès de l'ensemble des acteurs ; elles renforcent également l'effectivité du droit. La formation permet de surmonter les blocages pratiques – psychologiques, techniques et organisationnels – liés à la mise en place du télétravail.

### 1. Communiquer auprès du grand public

#### *Constat*

La France est en retard par rapport aux autres pays de l'OCDE dans la mise en œuvre et même dans la connaissance des possibilités offertes par le télétravail (voir les chiffres de l'enquête SIBIS de 2002). Or la demande de télétravail émane souvent des salariés, et non de la hiérarchie, qui y voit un sujet complexe, non prioritaire, pour lequel elle est peu formée. Il faut donc améliorer la sensibilisation à destination des salariés, qui initient les projets de télétravail, et des dirigeants, pour éviter qu'ils ne les bloquent.

#### *Mesures*

- 1
- **Promotion du télétravail par des actions de communication :**
    - **campagne de communication grand public** sur les possibilités du télétravail ;
    - **campagne de communication ciblée** sur certains secteurs et catégories de salariés identifiés dans le rapport (ruraux, seniors, métiers à fort potentiel de télétravail, jeunes parents, etc.) ;
    - **lisibilité des offres d'emplois en télétravail** (Pôle Emploi, Maisons de l'emploi, sites professionnels de recrutement) ;
    - **initiative nationale** « un jour par semaine, je travaille chez moi ».

#### *Exemples*

Durant les années 1990, de nombreux pays ont assuré la promotion du télétravail auprès du grand public. L'Allemagne a mis en place les campagnes « Initiative Télétravail », « Télétravail pour les grands invalides » ou « Télétravail dans les PME ». Dans le cadre de sa stratégie numérique de 2007 (« New IT Reform Strategy »), le gouvernement japonais a également assuré la promotion du télétravail auprès de la population. Plus récemment, en 2009, la Finlande envisage de lancer une nouvelle campagne nationale d'information sur ce thème<sup>1</sup>, après une première campagne menée entre décembre 2007 et septembre 2008 qui avait présenté le télétravail comme une modalité flexible d'organisation du travail.

---

<sup>1</sup> Turku School of Economics, *Better Job Satisfaction Through Quality of Work Life – How Can Telework Help?*, rapport au ministre de l'Emploi et de l'Économie, avril 2009.

## 2. Tenir une conférence de haut niveau sur le télétravail, fortement soutenue par les pouvoirs publics, afin de sensibiliser les cadres dirigeants et l'encadrement intermédiaire

### *Constat*

L'implication des pouvoirs publics est un élément indispensable pour développer le télétravail. Ce constat de Pierre Morel-à-L'Huissier<sup>1</sup>, qui date de 2006, est toujours d'actualité. En France, par comparaison avec les pays les plus en pointe, le télétravail n'a pas toujours bénéficié d'un engagement fort et pérenne de la part des pouvoirs publics. L'encadrement intermédiaire apparaît souvent réticent à adopter les projets de télétravail suggérés par les salariés. Dans le même temps, l'impulsion initiale à la mise en place du télétravail provient rarement de la hiérarchie : il n'est pas considéré comme une priorité car il est rarement source de bénéfices opérationnels à court terme.

### *Mesures*

2

- **Conférence de haut niveau regroupant les partenaires sociaux et les décideurs** (élus, PDG, DRH, DSI, directeurs d'administration, etc.), **accompagnée d'une forte implication des pouvoirs publics** (présidence par une personnalité politique de premier rang). Le télétravail pourrait par exemple ouvrir une conférence portant plus généralement sur les mutations du monde du travail face à la crise économique.
- **Sensibilisation de l'encadrement intermédiaire et des élus** (gestion des administrations territoriales) aux questions du télétravail, éventuellement dans le cadre d'une sensibilisation plus large (droit du travail et droit des TIC, flexibilité du travail).
  - Implication des associations et syndicats professionnels (CIGREF, G9+, AFEP, APEC, MEDEF, club de dirigeants, etc.) et séminaires au Parlement ;
  - Présentation des gains opérationnels possibles à moyen et long terme (augmentation de la productivité, diminution de l'absentéisme, etc.).

### *Exemples*

Au Japon, dans le cadre de la « *New IT Reform Strategy* » de 2007, des séminaires et symposiums internationaux ont été organisés pour promouvoir le télétravail. Des études de cas et des guides de bonnes pratiques ont été présentés aux décideurs. En Suède, des séminaires ont eu lieu entre 1996 et 2004 dans le cadre d'une plate-forme d'échanges sur le télétravail.

## 3. Créer un site web institutionnel sur le télétravail exploitant tout le potentiel du web 2.0 et de l'interactivité

### *Constat*

De l'avis de la plupart des experts, les cadres juridique et technique actuels sont suffisants pour la mise en œuvre du télétravail. Toutefois, des blocages culturels subsistent, entretenus par l'absence de source d'information de référence sur le télétravail<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Pierre Morel-à-L'Huissier, *Du télétravail au travail mobile*, rapport au Premier ministre, 2006.

<sup>2</sup> Actuellement, les sources d'information relatives au télétravail sont éparpillées et de qualité diverse, ou à fins commerciales.

## Mesures

3

- **Création d'un site de référence sur le télétravail**, aux fonctionnalités classiques (information juridique, guides de bonnes pratiques, forum, exemples de contrat de travail type, FAQ) et avancées (*hotline*, calculateur en ligne des coûts-bénéfices du télétravail pour l'organisation, interaction *Web 2.0*, simulations par monde virtuel, voire e-formation au télétravail utilisant des jeux sérieux).

L'élaboration d'un tel site pourrait être confiée à un service de l'administration (SIG...) ou à une association (AFTT, ANDT...) recevant délégation de service public. Un appel d'offres (du type « plates-formes web 2.0 ») pourrait être un outil pertinent.

## Exemples

De tels sites existent à l'étranger :

www.telework.gov ; www.telework.net.au, www.telewerkforum.nl, www.ework.ie...

### Bonnes pratiques étrangères



### Caractéristiques possibles de www.e-travail.gouv.fr

- **Fonctionnalités classiques** : présentation du télétravail pour les employés, managers intermédiaires, cadres dirigeants, salariés indépendants (secteurs privé et public) ; FAQ sur le télétravail ; publications classées par thèmes (organisation, aspects juridiques, technologies) avec actualités hebdomadaires ; bibliographie aussi complète que possible...
- **Fonctionnalités avancées** : recherche, forums et zone de témoignage, sondages en ligne, *hotline* gratuite (orientation vers des experts, conseils élémentaires, etc.), carte interactive (coordonnées des télécentres, des experts du télétravail, des correspondants syndicaux ou en entreprise sur le télétravail, etc.), « calculateur en ligne des bénéfices » liés au télétravail, en fonction de divers paramètres (nombre d'employés, surface de bureau, activité...) et donnant les différents types de bénéfices (gains immobiliers, réduction des émissions de gaz à effet de serre...), modules de formation en ligne (exposé et vérification des connaissances, jeux sérieux...).
- **Site multilingue** (français, anglais, allemand, espagnol...) pouvant servir de vitrine commerciale.

## 4. Former l'ensemble des acteurs au télétravail

### Constat

Le télétravail ne fonctionne que si la confiance est instaurée entre employeur et employé. Quand bien même l'encadrement intermédiaire et les cadres dirigeants seraient convaincus de l'intérêt du télétravail, ils ne sont pas toujours formés aux enjeux juridiques, technologiques ou organisationnels associés. Cela s'explique notamment par des lacunes sur les thèmes managériaux dans les formations initiales. De même, les salariés qui souhaiteraient télétravailler n'ont pas toujours les arguments pour convaincre leur supérieur hiérarchique ni la formation pour télétravailler.



efficacement. Il s'agit donc de proposer des modules ou kits de formation à l'ensemble des acteurs, en s'appuyant autant que possible sur les structures existantes.

### *Mesures*

- 4
- **Mise en place de diverses offres ou kits de formation** destinés à tous les acteurs de l'organisation potentiellement concernés par le télétravail :
    - formation professionnelle **pour les dirigeants**, en particulier les DRH et les DSI : modules d'e-apprentissage (web 2.0, jeux sérieux...), kits de formation, modules de sensibilisation aux nouvelles méthodes de management dans les universités et/ou les écoles d'ingénieurs et de management ;
    - formations spécifiques **pour les salariés ou les auto-entrepreneurs**, adaptées aux différents publics (seniors...), par exemple dans le cadre du CIF ou du DIF. En pratique, de telles formations peuvent revêtir plusieurs formes et/ou avoir plusieurs supports : modules de *e-learning* (par exemple sur le site [www.e-travail.gouv.fr](http://www.e-travail.gouv.fr)), kits de formation, ajout d'un thème « télétravail » dans l'offre de formation du « passeport pour l'économie numérique » du CEFAC et/ou des CCI, ajout d'un module « télétravail » dans certains stages de perfectionnement transversaux de l'AFPA, etc. Un constat des compétences informatiques nécessaires au salarié pour télétravailler pourrait être réalisé par des organismes spécialisés dans la formation professionnelle ou par le Passeport de compétences informatiques européen (PCIE) ;
    - formation **pour les inspecteurs du travail, les conseillers de prud'hommes et les instances représentatives du personnel**, notamment pour diffuser le cadre juridique du télétravail et pour leur donner les moyens d'accompagner les salariés dans leurs démarches ou leurs litiges ;
    - un « **quota de formation au télétravail** » pourrait éventuellement être intégré dans le taux de participation de l'employeur au financement de la formation professionnelle.

### *Exemples*

Entre 1996 et 2000, le programme Bayer Online du Land de Bavière a conduit à la création de télécentres et à des actions de formation. Le Japon a ciblé les travailleurs indépendants et les personnes handicapées pour ses actions de formation professionnelle.

## 5. Éditer des guides de bonnes pratiques

### *Constat*

Les organisations, en particulier celles de petite taille, sont parfois démunies lors de la mise en place pratique du télétravail.

### *Mesures*

- 5
- **Édition de guides de bonnes pratiques** destinés aux entreprises et aux administrations, s'inspirant des guides français et étrangers existants. Ces guides seraient diffusés le plus largement possible (Maisons de l'Emploi et Pôle Emploi, CCI, partenaires sociaux).

### **Exemples**

De nombreux guides de bonnes pratiques existent, en France comme à l'étranger :

- « Code of Practice » en Irlande ;
- Guide de la Belgian Telework Academy ;
- Guide du télétravail dans la fonction publique, DGAFF, 1998 ;
- Guide pratique du CATRAL de 1999.

Ils pourraient inspirer un guide de référence sur un site institutionnel consacré au télétravail.

## **AXE 2 : Assurer une bonne gouvernance**

La gouvernance doit s'entendre comme la « structuration » des acteurs de l'organisation et des relations qui les lient. Une bonne gouvernance est importante lorsqu'il s'agit de mettre en pratique efficacement le télétravail.

### **6. Inscrire le télétravail comme un des critères de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et mettre en place un « label du télétravail »**

#### **Constat**

Les critères environnementaux et sociaux sont des éléments importants de l'image des entreprises. À moyen terme, la RSE pourrait être de plus en plus prise en compte par les investisseurs pour évaluer la valeur ou la performance d'une entreprise et par les meilleurs candidats au recrutement pour choisir leur entreprise.

#### **Mesures**

- |   |
|---|
| 6 |
|---|

 ➤ Inscription du **télétravail comme un critère dans la responsabilité sociale des entreprises**, selon certains **indicateurs** :
  - *per se* (part de télétravailleurs dans l'entreprise et leurs caractéristiques, régularité et qualité des initiatives de l'entreprise, formation des employés et des employeurs, respect de l'ANI/de la loi...);
  - comme moyen de réduire les émissions de gaz à effet de serre (impacts du télétravail sur le bilan CO<sub>2</sub> collectif et individuel...);
  - comme instrument de soutien aux populations les plus fragilisées face l'emploi (handicapés, seniors...).
- Mise en place d'un « **label du télétravail** », pouvant s'inspirer des bonnes pratiques étrangères, qui serait attribué aux organisations exemplaires en termes de télétravail.

## 7. Créer un comité de pilotage de haut niveau chargé d'accompagner le développement du télétravail en France

### *Constat*

Au niveau national, une structure *ad hoc* pourrait s'assurer du bon déroulement des négociations sur le télétravail et identifier les bonnes pratiques<sup>1</sup>. Il est également possible d'attribuer cette thématique au Conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT), créé fin 2008.

Au niveau de l'organisation, l'une des conditions nécessaires à la mise en place du télétravail réside en la confiance entre tous les acteurs de l'organisation, qui doivent être associés le plus tôt possible au projet de télétravail.

### *Mesures*

7

- Associer, en amont du projet<sup>2</sup>, les **instances représentatives du personnel** (délégués, CE, CHSCT, DS/RS...) et informer les services de l'État chargés de la politique du travail dans les départements. Au niveau national, le sujet du télétravail pourrait être mis régulièrement à l'agenda de la Commission nationale de la négociation collective (CNNC).
- Mettre en place un **Observatoire des pratiques du télétravail**, soit au sein du COCT, soit autonome et associant alors les partenaires sociaux, chargé de recenser/propager les bonnes pratiques et identifier les éventuels abus. Annuellement, et éventuellement en partenariat avec la Direction générale du Travail (DGT), cet observatoire pourrait examiner les négociations et accords intervenus sur le télétravail.
- Désigner un **représentant interne** à l'organisation chargé des questions liées au télétravail, notamment celles portant sur le Code du travail et le Code de la sécurité sociale.
- **Négocier un contrat d'engagement des syndicats d'employeurs** sur la promotion du télétravail dans les entreprises.

### *Exemples*

Dans de nombreux pays étrangers, les guides de bonnes pratiques édités par les syndicats ont été repris par les acteurs de terrain.

Aux **Pays-Bas**, les premières **négociations sur le télétravail** (*PC-privéregeling* 1998) ont eu lieu sous l'égide d'une **organisation paritaire de droit privé regroupant les trois principaux syndicats d'employeurs et d'employés**.

## 8. Développer le télétravail dans la fonction publique

### *Constat*

Le télétravail est une thématique transversale pour l'État, impliquant le MINEFE/Budget, la DGAFP, voire le ministère du Travail... De fait, et bien que les chiffres manquent

<sup>1</sup> À l'image du comité de pilotage qui a été créé dans le cadre du Plan national d'action concertée pour l'emploi des seniors 2006-2010.

<sup>2</sup> En 2004, le Forum des droits sur l'Internet suggérait de considérer un projet de télétravail comme un « projet important » au sens de l'article L. 432-2 du Code du travail, afin que le CE ou les délégués du personnel soient obligatoirement consultés sur sa mise en place.

pour le caractériser, la fonction publique est en retard dans la mise en place du télétravail. Pourtant, les gains potentiels en productivité et en bien-être des fonctionnaires – mais aussi en charges immobilières et en aménagement du territoire – sont non négligeables. Conformément au souhait du législateur (art. 11 de la proposition de loi adoptée le 9 juin 2009 par l'Assemblée nationale<sup>1</sup>), une mission pourrait être chargée de promouvoir l'essor du télétravail dans la fonction publique.

### Mesures

8

- Mise en place d'une **mission « Télétravail dans la fonction publique »** :
  - pilotée directement par le **ministre en charge de la Fonction publique** ;
  - chargée de rédiger le rapport prévu par le législateur ;
  - devant élaborer un plan de déploiement du télétravail, s'appuyant sur **quelques indicateurs simples**<sup>2</sup> permettant de mesurer régulièrement (trimestriellement ou annuellement par exemple) la diffusion du télétravail, ministère par ministère ;
  - pouvant dans un second temps être **adossée à un programme LOLF**<sup>3</sup>.

Il ne s'agit donc **pas principalement de modifier le statut général de la fonction publique** mais d'identifier les obstacles et les postes adaptés au télétravail (en se basant par exemple sur le Répertoire interministériel des métiers de l'État) pour ensuite promouvoir les bonnes pratiques et les projets pilotes. Les initiatives de télétravail dans la fonction publique (ministère de l'Éducation nationale, ministère de la Justice, Direction générale des impôts...) et les guides existants (DGAFP...) pourraient être pris en compte.

### Exemples

Certains pays ont déjà mené une réflexion à ce sujet :

- aux **États-Unis**, l'évaluation par l'US Office of Personnel Management<sup>4</sup> des directeurs des agences gouvernementales fédérales prend en compte les indicateurs annuels de performance en télétravail (pourcentage de télétravailleurs dans l'agence...). L'US OPM rend compte annuellement, devant le Congrès, des progrès du télétravail dans la fonction publique fédérale ;

---

<sup>1</sup> Cet article 11 dit en substance : « dans un délai d'un an à partir de la date de promulgation de la présente loi, le gouvernement présente un rapport au Parlement sur les mesures visant à promouvoir et à développer le télétravail au sein des administrations publiques ». Le présent rapport du Centre d'analyse stratégique ne peut se substituer à une telle mission mais peut en préciser les principales lignes directrices.

<sup>2</sup> De tels indicateurs, à identifier par un groupe de travail, pourraient être, à titre indicatif :

- évolution du taux de télétravailleurs par rapport au potentiel mesuré *ex ante* (cf. calculateur en ligne des bénéfices du télétravail) ;
- évolution du taux de « formation » des fonctionnaires aux problématiques du télétravail (enquêtes internes, sondages externes...) ;
- évolution du nombre de télétravailleurs et de référents télétravail nommés au sein de chaque ministère ;
- évolution des résultats des managers intermédiaires aux tests de formation en ligne (cf. recommandation sur le site [www.e-travail.gouv.fr](http://www.e-travail.gouv.fr) qui pourrait héberger des contenus pédagogiques).

Ces indicateurs pourraient être identiques à ceux du secteur privé (inscription dans une charte du télétravail ou dans la RSE).

<sup>3</sup> Reste à déterminer la faisabilité dudit programme, par exemple au sein des missions « Administration générale et territoriale » ou « Gestion des finances publiques et des ressources humaines ».

<sup>4</sup> L'US OPM est l'équivalent de la DGAFP aux États-Unis.

- au **Japon**, 36 mesures ont été imaginées pour développer le télétravail, déclinées ministère par ministère ;
- la **législation sud-coréenne** prévoit des dispositions particulières pour la fonction publique ;
- suite à une expérimentation sur quelques centaines de fonctionnaires, l'**Espagne** a mis en place un programme de télétravail pour l'ensemble de la fonction publique en 2007.

## 9. Créer un réseau de « référents du télétravail » au sein des organisations

### *Constat*

Le télétravail est un sujet à la convergence de plusieurs métiers et fonctions : DSI pour les aspects informatiques et technologiques, DRH pour les aspects juridiques et la gestion des personnels, encadrement intermédiaire pour la gestion de la charge de travail et des objectifs du salarié, et, enfin, les salariés. Le télétravail ne fait pas partie des premières priorités des hauts dirigeants et des personnels d'encadrement : leurs objectifs à court terme n'autorisent que peu de temps pour une réflexion sur le travail à distance. Une personne de référence chargée de promouvoir le télétravail pourrait jouer un rôle d'intermédiaire entre ces acteurs et les décharger de certaines responsabilités. Ce réseau permettrait de diffuser les bonnes pratiques et d'identifier les points de blocages éventuels.

### *Mesures*

9

- **Désignation encouragée d'un « référent du télétravail »** dans les organisations, aussi bien publiques (administrations, collectivités locales...) que privées (entreprises, associations...) :
  - modèle de **correspondants** existant pour les TIC en entreprises (« correspondants informatique et libertés » de la CNIL...);
  - rôle de **point de contact** pour les employés, les cadres dirigeants, les pouvoirs publics (DGT...);
  - ces « référents » favoriseraient la **transversalité** entre DSI, RH, unités opérationnelles...;
  - **ils seraient structurés en réseau sur l'ensemble du territoire**, avec des coordonnées aisément accessibles.

### *Exemples*

L'administration américaine a identifié pour chaque agence gouvernementale et/ou unité un référent pour le télétravail, dont les coordonnées figurent sur le site web institutionnel. Il est chargé de renseigner, identifier et diffuser les bonnes pratiques dans l'organisation. À l'interface de plusieurs métiers et/ou fonctions (RH, unités techniques, direction générale, DSI...), il promeut le télétravail. Il rend compte au directeur général de l'agence – lui-même comptable auprès de l'US Office of Personnel Management – de l'avancement du télétravail dans son organisation, selon des indicateurs précis.

## 10. Créer des médiateurs du télétravail dans les départements

### *Constat*

Un salarié victime de pratiques abusives de la part de son employeur (non-respect des dispositions de l'ANI, surcharges de travail, déménagement sans proposition de télétravail, etc.) peut avoir des difficultés à interpréter les textes juridiques relatifs au télétravail. Il n'est généralement pas au fait de la palette de recours à sa disposition (IRP, prud'hommes...) et peut en outre être dissuadé de les mobiliser (peur de représailles de la part de l'employeur, mauvais conseils d'IRP peu formées sur un sujet aussi complexe, etc.).

### *Mesures*

10

- Désigner un **médiateur du télétravail, bien identifié**<sup>1</sup>, dont les prérogatives et les modalités d'intervention seraient à préciser, qui pourrait être saisi pour **évaluer, voire régler, les litiges avant toute action devant le conseil de prud'hommes**. Avec quelques adaptations, de tels médiateurs pourraient aussi être mis en place dans la **fonction publique**.
- Se pose toutefois la question de leur **visibilité** au sein des organisations – a fortiori pour les télétravailleurs – et de leur périmètre d'action (impossibilité de visiter le domicile du salarié et éventuellement les télécentres...).

De tels médiateurs existent déjà sur d'autres sujets (European Ombudsman, Médiateur de la République, médiateur du crédit, médiateur de l'Éducation nationale et de l'enseignement supérieur, médiateur des communications électroniques...).

### *Exemples*

La fonction d'Ombudsman existe dans de nombreux pays (Pays-Bas...). Ce médiateur peut être exclusivement affecté au règlement de litiges concernant le télétravail ou plus généralement aux litiges liés à l'emploi. Son rôle diffère de celui des inspecteurs du travail, qui existent également dans de nombreux pays et disposent souvent des mêmes prérogatives que leurs homologues français.

## AXE 3 : Sécuriser définitivement le cadre juridique du télétravail

L'inscription du télétravail dans la partie législative du Code du travail va concourir à faire connaître le cadre juridique du télétravail issu de l'extension de l'accord national interprofessionnel. Pour répondre aux attentes des entreprises pionnières et sécuriser les salariés, quelques dispositions pourraient venir compléter le dispositif existant. Au-delà de l'action du législateur, il est nécessaire de développer le dialogue social et la négociation collective, en particulier dans les entreprises, pour préciser et adapter le cadre juridique aux situations particulières. Cette palette d'outils normatifs doit être

---

<sup>1</sup> Les médiateurs pourraient être référencés sur le site [www.e-travail.gouv.fr](http://www.e-travail.gouv.fr) ou tout autre site institutionnel de promotion du télétravail, mais aussi par des liens sur le site du Médiateur de la République et des acteurs du télétravail...

accompagnée par des outils de type *soft law* (chartes de bonnes pratiques, codes de bonne conduite...), le télétravail devant demeurer un instrument de souplesse au profit de l'entreprise et des salariés.

## 11. Expérimenter la présomption d'accident du travail

### *Constat*

Les partenaires sociaux ont des positions opposées sur le thème de la présomption d'accident du travail. Les syndicats d'employés estiment qu'elle est nécessaire pour rassurer les salariés qui souhaiteraient télétravailler. De leur côté, les employeurs considèrent que la présomption aurait pour conséquence une augmentation du nombre d'accidents du travail (éventuellement opportunistes) et donc une hausse des cotisations des employeurs<sup>1</sup>. Il est à noter que la plupart des grandes entreprises françaises qui ont mis en place le télétravail ont adopté la présomption d'accident de travail, *de jure* ou *de facto*, sans désagrément apparent.

Enfin, en 2004, le Forum des droits sur l'Internet préconisait déjà une telle mesure et la soutient encore aujourd'hui, tout comme certains spécialistes du télétravail, Pierre Morel-à-L'Huissier ou le cabinet spécialisé IDC (étude de septembre 2008 pour le compte de l'ADESATT).

### *Mesures*

11

- Compte tenu des interrogations soulevées par une telle mesure, **expérimenter la présomption d'accident de travail** (amendement à la proposition de loi).
  - L'efficacité d'une telle mesure étant discutable, il serait pertinent de mener une **phase d'expérimentation** avant de la généraliser.
  - Cette expérimentation devrait être menée sur le fondement de l'article 37.1 de la Constitution, pour une durée limitée (trois ans) et sur un périmètre restreint (les entreprises de plus de 250 salariés).
  - Des **indicateurs clairs de suivi** (évolution des accidents de travail à domicile, nombre de télétravailleurs par type d'entreprise...) et des **études socioéconomiques** pourraient être utilisés pour évaluer l'efficacité du dispositif.

---

<sup>1</sup> Les dépenses liées aux accidents du travail (branche AT-MP), contrairement à celles liées à la maladie et à la maternité, sont financées exclusivement par les employeurs, selon un taux de cotisation de plus en plus individualisé à mesure que la taille de l'entreprise augmente (tarification collective pour les entreprises de moins de 10 salariés en fonction de l'activité, tarification mixte (bonus/malus du type de l'assurance automobile) pour les entreprises de 10 à 199 salariés, tarification individuelle a posteriori pour les entreprises de 200 salariés et plus en fonction des résultats propres à chaque établissement) et selon les risques auxquels sont exposés les employés. Dans le cas des télétravailleurs à domicile, le risque d'accident est faible (moins de 30 accidents du travail à domicile par an depuis 2002). Il est fort probable que les « cotisations » (si l'on considère que le risque global de l'organisation peut être réparti selon les individus) seront équivalentes à celles appliquées aux sièges sociaux et bureaux bénéficiant d'un taux collectif « bureau » peu élevé, eu égard aux faibles risques. Dans le cas du télétravail nomade ou alterné, des calculs de risque pourraient essayer de déterminer l'impact sur les cotisations.

### *Exemples*

La plupart des pays étudiés n'ont pas adopté la présomption d'accident pour le cas spécifique du télétravail : les dispositions générales de l'accident du travail s'appliquent au télétravailleur, qui est un salarié comme un autre.

Seule la **Belgique** l'a introduit explicitement, dans sa Convention nationale collective n° 85. Contrairement à ce que craignaient les employeurs, les cotisations sociales patronales à la branche « accident du travail » n'ont pas augmenté. Par ailleurs, l'Association belge des Assurances considère que le risque d'accident lié au télétravail n'a pas augmenté ; l'accidentologie montre en effet que, pour un salarié en télétravail, les accidents de trajets diminuent et les accidents au domicile n'augmentent que faiblement.

## **12. Rédiger une circulaire expliquant clairement le cadre juridique du télétravail**

### *Constat*

Le cadre juridique du télétravail résulte pour l'essentiel de négociations sociales autonomes des partenaires sociaux, au niveau européen puis interprofessionnel, qui s'impose largement aux acteurs sociaux depuis son extension par le ministre du Travail en 2006. La loi votée le 9 juin 2009 en première lecture à l'Assemblée nationale s'est concentrée sur les grands principes du télétravail. L'information et les actions de formation qui sont nécessaires et qui font l'objet des recommandations précédentes doivent pouvoir s'appuyer sur un document juridiquement solide, c'est-à-dire rédigé par l'administration du ministère du Travail. La fiche « télétravail » de la circulaire DGT du 18 décembre 2007 et les indications de la circulaire DGT du 3 juillet 2009 relatives à la pandémie grippale, bien que très claires, ne sont pas suffisantes.

### *Mesures*

12

- La Direction générale du Travail pourrait rédiger une circulaire expliquant de manière pédagogique le cadre juridique qui résultera de la loi et de l'ANI de 2005, rénovant la fiche « télétravail » élaborée en 2007. Elle doit être un outil opérationnel pour les entreprises comme pour les salariés.

## **13. Régulariser les situations problématiques d'un point de vue juridique (même si elles n'ont pas encore fait l'objet de recours)**

### *Constat*

Malgré la clarté des dispositions de l'ANI de 2005, des abus sont encore à déplorer (non paiement de l'équipement et de la connexion, surcharge de travail et non-respect des durées légales de repos...). Les contrats de travail et les avenants doivent respecter un certain nombre de principes rappelés par l'accord-cadre européen, l'ANI de 2005, les accords de branche et la proposition de loi actuelle :

- le télétravailleur est un salarié comme un autre : il a droit aux mêmes conditions de travail (santé et sécurité, droits collectifs...) que ses collègues et aux mêmes informations (disponibilités de postes, accès à la formation, opportunités de carrière...);
- le double volontariat et la double réversibilité ;
- le remboursement des frais et des équipements du télétravailleur.



### *Mesures*

13

- Inciter les entreprises et les branches à négocier sur le télétravail sans toutefois faire entrer le télétravail dans les thèmes soumis à la négociation annuelle obligatoire.
- Inciter les entreprises à procéder à la régularisation de la situation des télétravailleurs par un **avenant obligatoire au contrat de travail** (si celui-ci ne mentionne pas dès l'origine le télétravail), dans le respect strict du Code du travail et de l'accord national interprofessionnel de 2005.
  - À titre indicatif, les avenants au contrat de travail pourront mentionner les points suivants :
    - les mesures de protection des données, en particulier en situation de nomadisme ;
    - les mesures de protection de la vie privée (information du télétravailleur sur les dispositifs de surveillance, plage horaire pour les contacts...);
  - Des **actions de promotion** auprès des entreprises/secteurs pratiquant massivement le télétravail informel (*high-tech*, conseil...) peuvent être envisagées, via par exemple le Syntec, le CIGREF ou les partenaires sociaux.

### *Exemples*

Dans la grande majorité des pays, le télétravail fait l'objet de contrats de travail ou d'avenants particuliers.

## 14. Clarifier la prise en charge par les assurances

### *Constat*

L'assurance du télétravailleur explicite rarement les conditions exactes de couverture dans les cas limites. Les assureurs adoptent des principes de prise en charge variables, y compris parfois au sein d'une même compagnie. Le matériel professionnel peut être pris en charge par l'assurance de l'employeur, l'assurance du salarié peut prendre en charge les dégâts à domicile... Pour rassurer les parties prenantes, il semble pertinent de préciser les conditions d'assurance dans le contrat de travail.

### *Mesures*

14

- **Organiser une concertation entre assureurs** (associations des assureurs FFSA, GEMA...) **et entreprises** pour qu'ils étudient les possibles **conséquences du passage en télétravail**, sur les cotisations de l'employeur et/ou du salarié, et éventuellement fixent des principes de prise en charge et de couverture des risques.
- Préciser dans le **contrat de travail (ou son avenant) les conditions de prise en charge d'assurance**, au cas par cas et suivant de bonnes pratiques.

### *Exemples*

Dans la plupart des pays, les assurances sont réparties entre employeurs et employés, de la même manière qu'en France, sans dispositions précisément formalisées sur le contrat de travail.

En Belgique, des assureurs proposent aux employeurs et/ou employés des contrats d'assurance « accident du travail » 24h/24 et 7j/7, sans majoration.

## AXE 4 : Encourager les initiatives

Le télétravail se développera d'autant plus que les bonnes pratiques pourront servir d'exemples. Mais pour les PME, notamment, les coûts des matériels et des solutions techniques peuvent apparaître encore trop importants. Le déploiement du haut et très haut débit sur la majeure partie du territoire ainsi que la poursuite d'innovations dans les technologies réseaux et les solutions logicielles constituent des prérequis du développement du télétravail.

### 15. Soutenir financièrement et matériellement l'essor du télétravail

#### *Constat*

Alors que l'employeur est obligé de fournir le matériel informatique au salarié, les incitations financières ont été couramment utilisées par plusieurs pays étrangers afin de développer le télétravail, et plus généralement la société de l'information. C'est un signal fort pour les entreprises comme pour les particuliers.

#### *Mesures*

15

- Mettre en place des **incitations financières et matérielles** au développement du télétravail, **adaptées selon les situations** :
  - proposer un **accompagnement pour les PME**, financé par exemple sous la forme d'un « chèque conseil ». Un consultant spécialisé serait chargé d'identifier les besoins et les solutions de télétravail dans les entreprises ;
  - **aide à l'acquisition de matériel neuf**, directement pour les salariés ou par mise à disposition/location par l'employeur. Du **matériel informatique d'occasion** pourra également être fourni, par exemple via l'initiative « Ordi 2.0 » ;
  - pour les structures concernées, le **crédit d'impôt recherche (CIR)** pourrait également être utilisé pour financer les dépenses de migration vers des systèmes informatiques collaboratifs (virtualisation, *cloud computing*, CAO...), qui constituent une partie des dépenses liées au télétravail dans certains secteurs.

Nous n'aborderons pas la question des taux et des montants d'incitations financières.

## Exemples

De nombreux pays ont adopté des dispositions fiscales favorables au télétravail :

- Belgique : contribution pouvant aller jusque 10 % du salaire du télétravailleur ;
- Japon : mesure de soutien aux entreprises investissant dans des infrastructures facilitant le télétravail ;
- Pays-Bas : le *PC-privéregeling* entre 1998 et 2003 a consisté à payer l'équipement informatique des ménages (coût 500 millions d'euros par an) ;
- Suède :
  - mesure d'incitation fiscale à l'équipement informatique des ménages (coût environ 200 millions d'euros par an) : entre 1998 et 2007, 2 millions de PC ont été mis à la disposition (ou location) des employés après achat par l'employeur ;
  - subvention au raccordement au réseau haut débit ;
  - déductions fiscales accordées aux télétravailleurs : compensation des travaux pour mise aux normes d'une pièce dédiée au télétravail...

## 16. Créer les télécentres de l'ère du Web 2.0.

### Constat

Malgré les initiatives de la DATAR dans les années 1990, les télécentres n'ont jamais connu l'essor espéré ; depuis, la notion de télécentre est connotée négativement. Or certains de ces centres fonctionnent correctement (réseaux de télécentres d'IBM...) et disposent d'atouts considérables en termes de prise en charge assurantielle, de socialisation, de sécurité informatique, etc. Selon certains experts, il existe un marché potentiel qui ne pourra décoller sans l'intervention initiale des pouvoirs publics.

Deux situations se prêtent particulièrement bien aujourd'hui au développement des télécentres :

- la deuxième couronne parisienne : leur développement permettrait au salarié de gagner un temps de déplacement qui peut s'élever jusqu'à une ou deux heures par jour ;
- les zones rurales où les télécentres constituent un moyen de favoriser l'emploi.

### Mesures

16

- *A minima*, **redynamiser le réseau de télécentres** actuel (financements, promotion, formation des acteurs...).
- **Expérimenter puis éventuellement généraliser de nouveaux projets**, en réalisant des montages adaptés à chaque situation associant les acteurs *ad hoc* (en particulier les collectivités locales) :
  - **télécentres en partenariat public/privé** au niveau local, ou opérés par les collectivités locales... ;
  - mobilisation des **entreprises potentiellement concernées** (chaînes hôtelières disposant de salons pour télétravailleur...)

- exemple du **programme ambitieux ELMUT du CGIET** : 10 000 espaces locaux mutualisés en 2012 (salle de téléconférence THD, système de réservation pour les agents publics ou privés, restauration collective, animation par 10 000 « technologues » secondés par 10 000 jeunes e-apprentis recrutés localement pour des tâches de maintenance...).

## 17. Favoriser, grâce au télétravail, la conciliation entre la vie familiale et l'activité professionnelle

### *Constat*

Les salariés français, très attachés au travail, sont aussi, parmi les Européens, ceux qui éprouvent le plus de difficultés à concilier une vie familiale harmonieuse et une activité professionnelle épanouissante. Le télétravail, formidable outil de flexibilité pour le salarié et l'employeur, peut constituer un facteur d'amélioration des conditions de travail. Sans introduire des dispositifs spécifiques qui paraîtraient dérogatoires au cadre général, il peut s'avérer particulièrement bien adapté à certaines situations ou étapes de la vie.

### *Mesures*

17

- Dans le cadre des accords d'entreprises et dispositifs relatifs à la conciliation entre vie familiale et vie professionnelle, le recours au télétravail pourrait être proposé **avant et/ou après le congé maternité** (à partir des bonnes pratiques existant en France et à l'étranger). Le télétravail pour le père de famille pourrait également être envisagé plus largement comme outil favorisant la parentalité en milieu professionnel. Par extension, les soins à un ascendant pourraient être visés par le recours à ce mode d'organisation.
- La pratique ponctuelle du télétravail pourrait être également favorisée pour beaucoup de salariés afin de leur donner une plus grande flexibilité et leur permettre de **s'absenter exceptionnellement** de leur travail durant les heures normales, notamment pour effectuer une **démarche officielle** ou pour **rendre visite à un parent** en maison de retraite, en rattrapant par exemple le temps d'absence le soir.

### *Exemples*

Au Royaume-Uni, à la suite d'un important débat de société sur le développement de la flexibilité du travail, un texte (*Flexible Working Regulations Act*) favorise les demandes d'aménagement des conditions de travail formulées par les salariés (obligation pour l'employeur de les accepter, sauf raison de tout premier ordre). Le même type de dispositif est utilisé à Singapour (*Flexible Work Arrangements*) mais sur une base probablement plus informelle (à l'instar de ce qui se passe en France).

Coca-Cola France a mis en place le télétravail pour les femmes enceintes, avant le congé maternité.

## 18. Favoriser, grâce au télétravail, l'exercice d'une activité professionnelle

### *Constat*

Le travail joue un rôle important comme facteur d'insertion sociale des individus. Le télétravail peut constituer un instrument souple contribuant à l'inclusion sociale par l'exercice d'une activité professionnelle. Il peut permettre à des personnes malades de reprendre leur activité professionnelle en favorisant les transitions entre les exigences des traitements et/ou les besoins de repos, d'une part, et une activité professionnelle sur site, dans un cadre collectif avec ses contraintes, d'autre part. Il peut en être de même pour certaines situations de handicap.

### *Mesures*

18

- Un **certificat médical d'aptitude au télétravail** pourrait à ce titre être un élément complémentaire à l'arrêt de travail ou au mi-temps thérapeutique, délivrés par le médecin. Cet outil ne serait pas créateur de droit au télétravail pour le salarié, ce qui suppose que le médecin doit conserver l'usage des autres possibilités en dernier recours.
- Le **télétravail** pourrait être intégré aux outils mis en œuvre pour répondre à l'**obligation d'emploi de travailleurs handicapés** dans les entreprises de plus de 20 salariés. Le contact avec un cadre collectif étant important, le télétravail partiel serait privilégié.
- Télétravail et développement de l'emploi des seniors : **des actions de sensibilisation** (« publicité » pour le télétravail lors de la liquidation de la retraite ou de la rupture du contrat de travail...) et de **formation aux TIC à destination des seniors** semblent pertinentes.

### *Exemples*

Dans la plupart des pays, le télétravailleur, en tant que salarié comme un autre, est soumis aux mêmes dispositions juridiques que ses collègues (congés maladie, accident, maternité ou cumul emploi-retraite). Dans aucun des 23 pays de l'OCDE étudiés n'a été fait mention d'un télétravail subi lors d'un congé maternité ou d'un arrêt maladie ; aucun de ces pays n'a légiféré spécifiquement sur ces sujets. On peut se demander, en outre, si des dispositions juridiques spécifiques à certaines catégories sont pertinentes pour un pays disposant d'un système social protecteur comme la France.

## 19. Mieux connaître la situation du télétravail en France

### *Constat*

La France ne dispose que de statistiques parcellaires et irrégulières sur le télétravail dans le secteur privé, et pratiquement d'aucune dans le secteur public. Les recherches d'ordre socioéconomique sur le télétravail (impact des technologies, sociologie des organisations...) sont peu nombreuses et fragmentaires. De plus, ces travaux sont peu visibles et mal insérés dans les réseaux internationaux de recherche sur le sujet.

## Mesures

19

- Financer des **recherches académiques et des études** pour améliorer la décision publique :
    - études statistiques régulières sur le télétravail (enquêtes COI, PCV...)<sup>1</sup> ;
    - enquêtes en sociologie des organisations pour mieux comprendre les obstacles à la diffusion du télétravail ;
    - comparaison internationale des politiques menées en la matière.
- La **recherche interdisciplinaire** pourra être redynamisée, à l'image des travaux du Groupement de recherche sur les TIC (GDR-TIC).
- Financer une **évaluation socioéconomique de l'impact de la pandémie grippale** sur le développement du télétravail, examinant également les bonnes pratiques en matière de mise en œuvre.

## Exemples

Des pays de taille plus modeste que la France (Pays-Bas, Belgique, Finlande, Suède...) sont mieux représentés dans les réseaux de recherche et les conférences internationales sur le télétravail.



---

<sup>1</sup> Enquête COI : enquête sur les changements organisationnels et l'informatisation. Enquête PCV : enquête permanente sur les conditions de vie (INSEE).

# ANNEXES







## Annexe 1

### Lettre de saisine



Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREMIER MINISTRE

SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGÉ DE LA PROSPECTIVE  
ET DU DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE

La Secrétaire d'État

REF :CANP/031

Paris, le 30 JUIN 2009

Monsieur le Directeur Général,

Le télétravail, tel que le rendent possible les outils numériques, devrait être l'un des facteurs de changement de l'organisation de la société. En effet, même à temps partiel, il diminue globalement la consommation d'énergie et la pollution et atténue également la fatigue du salarié et le coût de ses transports. C'est pourquoi je me félicite de l'adoption à l'Assemblée Nationale, en première lecture, d'une proposition de loi promouvant le télétravail.

Toutefois, les débats ont soulevé la question du télétravail subi, auquel les salariés en congé maladie, accident ou maternité pourraient être astreints par leur employeur. C'est pourquoi il me semble utile qu'une étude sur le télétravail puisse être réalisée, afin de mieux connaître les conditions de recours au télétravail et les modalités de protection des salariés, ou catégories voisines, à même d'éviter les abus que pourrait permettre le télétravail.

Monsieur René SÈVE  
Directeur Général  
Centre d'Analyse Stratégique  
18, rue de Martignac  
75007 Paris

Je souhaite que le Centre d'Analyse Stratégique apporte toute son expertise pour la réalisation de cette étude, qui devra porter sur trois points :

- Vous vous efforcerez dans un premier temps de rassembler les chiffres les plus récents concernant la mise en oeuvre du télétravail dans différents pays européens, aux Etats-Unis, au Japon et en Corée du Sud, en précisant à chaque fois la définition retenue dans le pays pour caractériser cette pratique.

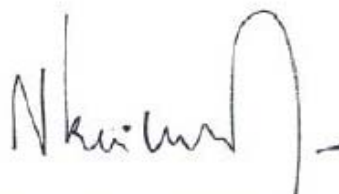
- Vous vous attacherez par la suite à identifier les abus qui auront pu être commis à l'encontre des salariés, et les modalités de protection éventuellement mises en place, notamment pour les salariés en congé maladie, accident ou maternité.

- Vous examinerez enfin la possible utilisation du télétravail pour certains salariés âgés, notamment en cas de cumul emploi/retraite.

Je souhaite disposer de vos conclusions pour la fin du mois de septembre prochain.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur Général, l'expression de ma considération distinguée.

Bien à vous



Nathalie KOSCIUSKO-MORIZET

## Annexe 2

### Liste des personnes interrogées

#### ➤ Administration française

**Caroline Berteau-Rapin**, direction statistiques et prospective, pôle « prévisions », Caisse nationale d'assurance vieillesse, CNAV

**Joël Blondel**, chef de service, Direction générale du travail, DGT

**Jean Ceugniet**, ingénieur général des mines, Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, CGIET

**Annelore Coury**, sous-directrice des relations individuelles et collectives de travail, Direction générale du travail, DGT

**Thomas Coutrot**, chef du département Conditions de travail et santé, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, DARES

**Fabrice Dambrine**, ingénieur général des mines, Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, CGIET

**Guillaume Destré**, chargé de mission, Conseil d'orientation des retraites, COR

**Nathanaël Grave**, chargé de mission, Caisse nationale d'assurance vieillesse, CNAV

**Jean-Michel Hourriez**, chargé de mission, Conseil d'orientation des retraites, COR

**Vincent Poubelle**, chef du service statistique, Caisse nationale d'assurance vieillesse

**Françoise Roure**, présidente, section technologie et société, Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies, CGIET

**Julien Tiphine**, chef du bureau retraites, régimes de base, Direction de la sécurité sociale, DSS

**Brigitte Zago-Koch**, adjointe au chef du bureau relations individuelles de travail, Direction générale du travail, DGT

#### ➤ Partenaires sociaux français

**Chantal Foulon**, directrice adjointe, relations sociales, Mouvement des entreprises de France, MEDEF

**Jean-Pierre Koechlin**, délégué, Confédération française des travailleurs chrétiens, CFTC

#### ➤ Experts français

**Denis Bérard**, chargé de mission, changement technologique, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

**Nadine Delouche**, membre de l'espace RSSI du Clusid, spécialiste aspects sécurité Tic et droit du travail

**Thibault Grouas**, juriste, chargé de mission, Forum des droits sur l'Internet

**Sylvie Hamon-Cholet**, chercheur, Centre d'études de l'emploi, CEE

**Serge Le Roux**, administrateur, Association française du télétravail et des téléactivités, AFTT

**Jean-Luc Metzger**, chercheur, Orange Labs

**Anne-Marie Nicot**, correspondante pour la France de Euro Foundation, changement technologique, Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, ANACT

**Nadine Pelvillain**, chef du département Informatique, direction de l'ingénierie, Association pour la formation professionnelle des adultes, AFPA

**Philippe Planterose**, président, Association française du télétravail et des téléactivités, AFTT

**Jean-Emmanuel Ray**, professeur, université Paris 1-Sorbonne

**Jérémie Rosanvallon**, chercheur, Centre d'études de l'emploi, CEE  
**Nicole Turbe-Suetens**, expert européen en télétravail, Distance-Expert  
**Jean-Louis Zanda**, chargé d'études, Direction des études et des évaluations, Pôle emploi

### ➤ Experts européens et internationaux

**Svein Bergum**, Eastern Norway Research Institute, Norvège  
**John Gundry**, Knowledge Ability Ltd., Royaume-Uni  
**Esther Hoffmann**, Tshwane University of Technology, Afrique du Sud  
**Ursula Huws**, experte du télétravail, Analytica Social and Economic Research, Royaume-Uni  
**Gareis Karsten**, Empirica Gesellschaft für Kommunikations-und Technologieforschung mbH, Allemagne  
**Diana Limburg**, Oxford Brookes University, Royaume-Uni  
**Pascale Peters**, Institute for Management Research, université Nijmegen, Pays-Bas  
**Sirkemaa Seppo**, Turku School of Economics, Finlande  
**Wendy Spinks**, Tokyo University of Sciences, Japon  
**Laurent Taskin**, directeur adjoint, Louvain School of Management, Center for Research in Entrepreneurial Change and Innovation Strategies et animateur du réseau Belgian Telework Academy, Belgique  
**Diane-Gabrielle Tremblay**, professeur à la Télé-université (UQAM), titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, directrice de l'Alliance de recherche Universités-Communautés, ARUC, Canada  
**Michel Walrave**, université d'Anvers, Belgique

### ➤ Entretiens par pays (Roland Berger)

#### *Allemagne*

**Beatrix Behrens**, chef du département politique du personnel, Bundesagentur für Arbeit  
**Christiane Flüter-Hoffmann**, experte télétravail, Institut der deutschen Wirtschaft Köln  
**Mme Höhne**, Bundesministerium für Arbeit und Soziales  
**Jürgen Kühn**, Group Diversity Management, Deutsche Telekom  
**Peter Mohns**, chef de bureau, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

#### *Belgique*

**Robin Bellings**, CIO Europe, CISCO  
**Paul Hautekiet**, HR manager, Electrabel  
**Philip Vandervoort, Eilke Jorens**, CEO, HR manager, Microsoft

#### *Corée du Sud*

**Seung-hwan Cha**, director of Home-base Call Center, Dongbu Insurance Co., Ltd  
**Hyo-jin Hong**, Strategic future planning team, Senior researcher  
**Jong-min Jeon**, Human resource part, manager, Samsung SDS Co., Ltd  
**Soon-ho Kwon**, HR director, IBM Corée du Sud  
**Joo-hwan Park**, Policy planning team, director of Telework management, Dongdaemoon Ward Office  
**Jeong Won**, HR director, Korean Airlines

#### *Danemark*

**Elizabeth Berents**, responsable du programme de formations, Danske fysioterapeuter  
**Winnie Holm**, régional HR-director, ALD automotive (filiale SG)  
**Jérémie Millard**, Teknologisk Institute  
**Lene Mondrup**, HR manager, Boehringer-Ingelheim  
**JL Thomsen**, HR manager, SAS Data CSC

### *États-Unis*

**Christine Arnould**, HR manager, HP  
**Elizabeth Maden**, HR, Goldman Sachs  
**Jozef Roitz**, director, AT&T  
**Charlie Wall**, VP HR Suez Environnement North America

### *Finlande*

**Thomas Brannbacka**, HR manager, Sofia Bank  
**Tamara Carpentier**, DRH France, Nokia

### *France*

**Dominique Cervera**, responsable des ressources humaines, Téléperformance  
**Brigitte Dumont**, directrice du développement et performance des RH, France Télécom  
**Jérôme Filippini**, directeur des systèmes d'information et de communication, ministère de l'Intérieur  
**Alexandre Gardet**, Direction générale des finances publiques  
**Catherine Jacolot**, directrice territoriale Est des opérations France, France Télécom  
**JP Lainé**, directeur des services à l'entreprise, Renault  
**Janine Kister**, **Guy Duplaquet**, Direction des services judiciaires, DSI, ministère de la Justice  
**Sébastien Lebreton**, juriste social en chef, Alcatel Lucent  
**Emmanuelle Lièvremon**, directrice diversité et santé au travail pour le groupe L'Oréal  
**Hélène Martin**, référente télétravail France, Michelin  
**Pierre Morel-à-L'Huissier**, député de Lozère  
**Gérard Perfettini**, directeur de la Caisse régionale des Dépôts et Consignations (Bordeaux)  
**Karine Picot**, responsable développement RH, Coca Cola  
**Philippe Planterose**, président, Association française des télétravailleurs  
**Jean Rafenomanjato**, ex-inspecteur, ministère de l'Éducation nationale  
**Philippe Roux-Comoli**, directeur de cabinet, ministère de la Justice  
**Vincent Tachet**, directeur général adjoint, Webhelp  
**Nicole Tuerbé-Suetens**, avocate experte, Distance Expert  
**Amélie Velly**, juriste sociale, Norauto  
**Eloïse Verde-Delisle**, directrice des relations sociales et de l'emploi, IBM

### *Italie*

**Piera Albertini**, director of Home-base Call Center, BNP Paribas Personal Finance Italy  
**Alessio Bertocco**, HR direction, Seat Pagine Gialle S.p.A  
**Umberto Malesci**, CEO, Fluid Mesh Networks  
**Elena Sala**, Human Resource manager, AstraZeneca  
**Filippo Stefanelli**, CEO, New Target Web

### *Japon*

**Yusuke Emi**, HR director, Hitachi  
**Akinobu Kanasugi**, HR manager, NEC  
**Masahiro Mori**, HR manager, Showcase TV  
**Hiroko Nagai**, HR manager, Panasonic  
**Taizo Nishimuro**, HR director, Japan Teleworkers Association  
**Hajime Takashima**, HR manager, NTT  
**Noritake Uji**, HR manager, NTT

### *Royaume-Uni*

**Laura White**, HR manager, Tesco  
**David Wilson**, HR director, British Telecom

### *Suède*

**Gosta Molleby**, HR manager, Teliasonera  
**Anna Stelling**, expert, SIEPS (agence gouvernementale)

## Annexe 3

### L'évolution des définitions du télétravail depuis 1993

Afin d'illustrer l'évolution de la notion de télétravail, nous présentons dans cette annexe les six définitions issues des principaux rapports ou textes français sur le télétravail.

#### 1993 : Rapport Breton (cabinet juridique Service Lamy)

« Le télétravail est une modalité d'organisation et/ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions cumulatives suivantes :

D'une part, ce travail s'effectue :

- à distance, c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu ;
- en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur.

D'autre part, ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunications ; il implique nécessairement la transmission au moyen d'une ou de plusieurs techniques de télécommunications au sens de l'article L32 du Code des Postes et Télécommunications, y compris au moyen de systèmes informatiques de communication à distance :

- des données utiles à la réalisation du travail demandé ;
- et/ou du travail réalisé ou en cours de réalisation ».

#### 2002 : Accord-cadre européen sur le télétravail

« 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 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.

Le présent accord couvre les télétravailleurs. On entend par télétravailleur toute personne qui effectue du télétravail tel que défini ci-dessus. »

## 2004 : Rapport du Forum des droits sur l'Internet

« Le télétravail peut être défini comme étant le travail qui s'effectue, dans le cadre d'un contrat de travail, au domicile ou à distance de l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur à l'aide des technologies de l'information et de la communication. »

## 2005 : Accord national interprofessionnel en France

« 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. »

## 2006 : Rapport de Pierre Morel-à-L'Huissier

Le député reprend la définition « fonctionnelle » du Forum des droits sur l'Internet et la typologie des télétravailleurs. Il précise toutefois que « **le télétravail est d'abord une modalité d'organisation du travail, parmi d'autres et en concurrence avec d'autres** ».

## 2009 : Proposition de loi « pour faciliter le maintien et la création d'emplois »

« 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 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 précédent alinéa ».

## Annexe 4

### Tableau récapitulatif des définitions du télétravail pour la France

Source	Définition télétravail / télétravailleur	Date	Champ
Proposition de loi Code du travail (Partie 1, Livre 2, Titre 2, Chap. 2)	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 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 précédent alinéa.	2009	Salariés secteur privé uniquement
INSEE enquête TIC 2008	Une entreprise pratique le télétravail si elle a des personnes qui travaillent au moins une demi-journée par semaine en dehors de ses locaux, en ayant accès au système informatique de l'entreprise par des réseaux électroniques.	2009	Étude portant seulement sur les entreprises
Rapport Morel-à-l'Huissier	Le télétravail est une forme d'organisation du travail recouvrant quatre formes d'organisation : – le télétravail à domicile ; – le télétravail nomade ; – les télécentres ; – le travail en réseau.	2006	Reprend la distinction faite par le Forum des droits sur l'Internet
ANI	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. 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.	2005	Salariés secteur privé uniquement
Forum des Droits sur l'Internet	Le télétravail peut être défini comme étant le travail qui s'effectue, dans le cadre d'un contrat de travail, au domicile ou à distance de l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur à l'aide des technologies de l'information et de la communication.	2004	Salariés secteur privé uniquement
INSEE, enquête permanente sur les conditions de vie	Le télétravailleur utilise dans son travail les technologies de l'information tous les jours ou plusieurs fois par semaine, pour un usage supérieur à cinq heures par semaine, se déroulant au moins pour partie loin de son responsable hiérarchique ou de son équipe de travail.	2004	Salariés et agents publics
Accord-cadre européen	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 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.	2002	Plus large : contrat ou relation d'emploi
Projet EMERGENCE	The broadest definition of eWork encompasses any work that is carried out away from an establishment and managed from that establishment using ICT for receipt or delivery of the work.	2002-2003	Extrêmement large (inclut l' <i>outsourcing</i> )
Caisse des Dépôts et Consignations	Tout type de travail qui fait usage d'outils de traitement de l'information et de télécommunications pour en livrer le produit à un employeur ou un client distant. Le télétravail devient alors un sous-ensemble de l'e-travail, dans lequel un individu (salarié ou non) travaille ailleurs que dans les locaux standards de son employeur ou de l'entreprise avec laquelle il est en contrat, et reste en relation avec l'entreprise grâce aux TIC.	2002	Extrêmement large (inclut l' <i>outsourcing</i> ) pris du projet Emergence



## Annexe 5

### Quelques définitions du télétravail à l'étranger

Nous avons recensé les définitions du télétravail adoptées à l'étranger. Comme pour la France, plusieurs sources sont disponibles pour chaque pays. Nous avons donc choisi de ne faire figurer que la définition la plus communément admise, à savoir celle des institut nationaux de statistiques dans la majorité des cas.

Ces définitions peuvent ensuite varier selon les enquêtes statistiques (cf. annexe 7).

	Organisme	Définition	Champ
<b>Allemagne</b>	Mémento « télétravail » de 2001 publié par les ministères fédéraux du travail, de l'économie et de l'éducation	Le télétravail est toute activité, basée sur les technologies de l'information et de la communication, accomplie exclusivement ou à temps partiel sur un poste de travail situé hors de l'établissement central. Ce poste de travail est relié par des moyens de communications électroniques à l'établissement central.	
<b>Australie</b>	Australian Telework Advisory Committee (2005)	Le travail entrepris soit à plein temps soit à temps partiel, par un employé ou un travailleur indépendant, qui est effectué à distance de l'environnement traditionnel du bureau de l'entreprise, y compris à domicile, et qui est facilité par le recours aux TIC telles que la téléphonie mobile ou l'Internet.	
<b>Autriche</b>	Ministère de l'Économie et du Travail (2003)	Réalisation d'un travail à distance avec l'aide de systèmes de communication.	
<b>Belgique</b>	Convention collective de travail n° 85bis	Une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, 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 non occasionnelle.	Les télétravailleurs mobiles sont exclus (commerciaux, techniciens, infirmières à domicile...)
<b>Danemark</b>	Partenaires sociaux (transposition de la définition de l'ACE de 2002)	Le télétravail désigne le travail effectué en dehors du lieu de travail habituel et transmis vers ce lieu par l'intermédiaire d'un PC et d'une connexion internet. Le télétravail doit avoir un caractère récurrent et régulier pour être couvert par l'accord et ne peut avoir lieu que pendant les heures de travail sur lesquelles se sont accordés au préalable l'employé et l'employeur.	Secteur privé
	Direction du personnel (secteur public)	Le télétravail est un travail pouvant être effectué dans un lieu différent du lieu de travail habituel à l'aide d'un ordinateur personnel et de moyens de communication électroniques et/ou téléphoniques fournis par l'employeur. Le télétravail et le travail à domicile doivent avoir un caractère récurrent et être compris dans les heures de travail du contrat de travail. L'accord n'inclut pas le travail à distance effectué lors de voyages d'affaires. Il se distingue en outre du « travail mobile » c'est-à-dire effectué dans plusieurs lieux distincts comme par exemple le travail d'un commercial.	Secteur public

États-Unis	World at Work	Il y a une distinction <sup>1</sup> sur le régime de travail et sur les conditions de travail entre télétravailleur (qui effectue la totalité de son travail depuis son domicile ou un site à distance des locaux) et « telecommuter » (qui travaille périodiquement ou régulièrement depuis son domicile ou un site distant).	Secteur privé
	US Office of Personnel Management	Le télétravail est un aménagement du travail dans lequel un employé effectue régulièrement des tâches professionnelles, depuis son domicile ou depuis les locaux (de l'administration) proches de son lieu de résidence.	Secteur public (agences fédérales)
Finlande	Accord entre partenaires sociaux du 23 mai 2005 (transposition de l'ACE 2002)	Le télétravail est une modalité d'organisation du travail. Il s'agit d'un travail qui pourrait être réalisé dans les locaux de l'employeur, mais qui est régulièrement effectué en dehors du lieu de travail, en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Sont inclus dans la définition, par exemple : – le travail à temps plein ou partiel effectué à partir d'un ordinateur à domicile ou dans d'autres locaux que ceux de l'employeur : travaux de planification, de recherche, etc. – le travail réalisé dans un lieu où de nombreux employés de l'entreprise travaillent au même moment, en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Ne sont pas inclus dans la définition retenue : – les travaux ménagers traditionnels ; – le travail dans les centres d'appel et de contact.	
Irlande	Ministère de la Science, de la Technologie et du Commerce (« Code of practice » de 2002)	Le « e-work » est défini non comme un emploi mais comme une méthode de travail ayant recours aux TIC, selon laquelle le travail est accompli indépendamment d'un lieu donné. Ces méthodes de travail recouvrent : – le travail chez soi, à temps plein ou à temps partiel ; – le « telecommuting » à savoir l'alternance entre le domicile et le bureau ; – le travail mobile.	Secteurs privé et public
Italie	Institut national de protection sociale	Typologie de prestation de services qui s'effectue en dehors des limites traditionnelles de l'entreprise sans impliquer de transformation des rapports de travail en vigueur.	Secteur privé
	Réforme Bassani 1998 (art. 4 loi n° 191) et décret présidentiel n° 70 de 1999	Un travail effectué par un salarié dans l'une des administrations publiques, dans n'importe quel lieu estimé compatible avec ce type de prestation, et en dehors du siège de travail, où la prestation sera techniquement possible grâce à l'utilisation de supports technologiques et informatiques permettant de mettre en liaison les différents sièges du travail.	Secteur public

<sup>1</sup> La définition de World at Work est la suivante :

**Telecommute:** To either periodically or regularly perform work for one's employer from home or another remote location ; **Telework:** To perform all of one's work either from home or another remote location, either for an employer or through self-employment ; **Employee Telecommuter:** A regular employee (full or part time) who works at home or another remote location at least one day per month during normal business hours ; **Contract Telecommuter:** An individual who works on a contract basis for an employer or is self-employed, and who works at home or at a remote location at least one day per month during normal business hours ; **Employed Telecommuters:** Individuals (either employees or contractors) working at home or remotely at least one day per month during normal business hours; the sum of "employee telecommuters" and "contract telecommuters".

Les critères étant très larges (travail à distance périodique avec les TIC, inclusion de toutes les catégories de travailleurs...), le nombre de télétravailleurs est relativement important aux États-Unis (21,5 % de la population active, soit 14,2 % de l'ensemble de la population en 2008).

<b>Japon</b>	Japan Telework Association <sup>1</sup>	Méthode de travail qui, grâce à l'utilisation des moyens d'information et de télécommunication, n'est pas soumise à des conditions d'exercice liées au lieu et à la durée du travail.	NC
<b>Pays-Bas</b>	Ministère des Affaires sociales et de l'Emploi	Travail effectué à distance, le salarié effectuant son travail à domicile sur son ordinateur au lieu d'aller au bureau.	
<b>Royaume-Uni</b>	Office of National Statistics	Les télétravailleurs sont des personnes qui travaillent principalement depuis leur domicile ou sur différents lieux lorsqu'ils sont en déplacement en utilisant leur domicile comme base et qui ont recours à la fois au téléphone et à un ordinateur pour poursuivre leur activité depuis leur domicile.	Secteurs privé et public
<b>Singapour</b>	Ministère du Travail (Statistiques de l'emploi - 2009)	Le télétravail est une forme de travail flexible quant au lieu de travail, et où le travail est effectué grâce à l'utilisation des TIC, qui peuvent aller des ordinateurs et modems personnels aux installations électroniques complexes permettant le travail en réseau.	Secteur privé
<b>Suède</b>		Identique à l'accord-cadre européen de 2002.	

*Source : Missions Economiques, synthèse CAS*

<sup>1</sup> La Japan Telework Association est un organisme sous tutelle du Ministry of Internal Affairs and Communications, du Ministry of Economy, Trade and Industry, du Ministry of Health, Labour and Welfare et du Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism.

## Annexe 6

### Les éléments de jurisprudence

La jurisprudence du télétravail concerne des faits relativement anciens et peu nombreux, étant donné que les télétravailleurs ne représentent environ que 8 % de la population active. Si les exemples suivants ne présentent probablement pas de manière exhaustive les litiges liés au télétravail, ils donnent un bon aperçu de la jurisprudence qui s'est élaborée au cours des dix dernières années sur ce thème<sup>1</sup>.

#### Les trois arrêts de Cour de cassation

##### **Cour de cassation, chambre sociale, 31 mai 2006**

Un employeur et sa salariée étaient convenus que cette dernière exercerait ses fonctions de responsable de communication à partir de son domicile en ne se présentant au siège de l'entreprise qu'une fois par semaine, l'ensemble de ses frais de déplacement étant pris en charge par son employeur. Au retour du congé maternité de la salariée, l'employeur lui demanda de reprendre ses fonctions tous les jours de la semaine au siège social de la société. Suite à son refus, la salariée fut licenciée pour faute grave (abandon de poste).

La Cour d'appel de Versailles, dans un arrêt du 16 mars 2004, décida que le licenciement était dépourvu de cause réelle et sérieuse considérant que « le fait pour l'employeur d'imposer [à sa salariée] de travailler désormais tous les jours de la semaine au siège de la société constituait, peu important l'existence d'une clause de mobilité, une modification du contrat de travail que la salariée était en droit de refuser ».

La chambre sociale de la Cour de cassation, dans un arrêt du 31 mai 2006, a rejeté le pourvoi de la société SCC considérant 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 ».

##### **Cour de cassation, chambre sociale, 13 avril 2005**

Un directeur commercial avait été autorisé, dès son embauche, à effectuer des tâches administratives de sa prestation de travail à son domicile. Son employeur, considérant les résultats commerciaux de son salarié insuffisants, décida qu'il devait dorénavant venir travailler au siège social de la société, situé à plus de 200 km de son domicile, deux jours par semaine. Le salarié, refusant cette mesure, fut licencié pour faute.

La Cour d'appel d'Amiens, dans un arrêt du 27 novembre 2002, a considéré que le salarié avait commis une faute grave. En effet, elle a estimé que l'employeur n'avait

---

<sup>1</sup> Les paragraphes suivants reprennent les travaux de veille juridique, notamment du Forum des droits sur l'Internet, et des articles de la presse spécialisée dans les questions sociales.

pas modifié unilatéralement un élément essentiel du contrat de travail mais procédé à un changement de ses conditions de travail. La faute grave du salarié est caractérisée, ce dernier ne respectant pas la mesure décidée par l'employeur et ne communiquant pas à celui-ci les renseignements réclamés.

La Cour de cassation, dans un arrêt du 13 avril 2005, au visa de l'article 1134 du Code civil, a cassé l'arrêt de la Cour d'appel. Elle a considéré que « [...] le fait pour l'employeur de lui imposer de se rendre désormais deux jours par semaine au siège de la société situé à plus de 200 km pour exécuter ce travail constituait une modification de son contrat que le salarié était en droit de refuser, ce dont il résultait qu'il ne pouvait se voir reprocher une faute grave ».

#### **Cour de cassation, 3 novembre 2004**

La Cour a arrêté que le salarié n'est ni tenu d'accepter de travailler à son domicile, ni d'y installer ses dossiers et ses instruments de travail, retenant toutefois qu'une société n'a pas d'intérêt illégitime à muter une salariée de Paris à Aix-en-Provence, alors que son emploi de téléprospectrice peut s'effectuer à domicile.

#### **Cour de cassation, chambre sociale, 2 octobre 2001 (arrêt « Abram »)**

Dans cet arrêt déjà ancien, la chambre sociale de la Cour de cassation, sans faire directement référence au télétravail au domicile, a visé cette organisation du travail. Elle a décidé que « le salarié n'est tenu ni d'accepter de travailler à son domicile, ni d'y installer ses dossiers et ses instrument de travail ». Cette décision signifie que le passage au télétravail à domicile est un changement important dans l'organisation du travail d'un salarié, qui doit par conséquent faire l'objet d'un avenant au contrat de travail.

### **Les trois arrêts de Cour d'appel**

La **Cour d'appel de Paris, dans un arrêt du 16 septembre 2005**, considère qu'un salarié travaillant à domicile ne peut être licencié pour avoir :

- refusé de se soumettre au contrôle et au suivi du travail à domicile, alors que les échanges réguliers de e-mail attestent du contraire et qu'aucun avertissement n'a été adressé par l'employeur ;
- dépassé son forfait Internet deux mois avant les poursuites judiciaires par son employeur ;
- modifié son mot de passe pour des raisons de sécurité.

La **Cour d'appel de Paris, dans son arrêt en date du 15 décembre 2004**, considère que la salariée, VRP et cadre autonome en situation de télétravail, ne rapportant pas la preuve d'un harcèlement moral, la rupture du contrat de travail produit les effets d'une démission. En effet, les changements technologiques imposés concernaient l'ensemble du personnel, restaient mineurs et ne visaient pas spécialement la salariée. Selon les magistrats, il lui appartenait, en sa qualité de cadre, d'organiser son temps

de travail. Elle ne saurait s'appuyer sur des e-mails envoyés occasionnellement le soir ou le dimanche sans sollicitation urgente de son employeur.

La **Cour d'appel de Douai, dans un arrêt du 30 mai 2008**, considère que l'employeur peut verser une indemnisation forfaitaire non soumise à cotisation sociale à ses salariés pour compenser les frais occasionnés par le télétravail à domicile, même partiel. La prise en charge des frais engagés par le salarié en situation de télétravail ne doit pas être incluse dans l'assiette des cotisations sociales en vertu d'un arrêté du 20 décembre 2002 sur les frais professionnels, y compris quand le télétravail est partiel. En effet, les frais engagés par le salarié pour aménager son domicile (installation informatique, connexion Internet...) sont les mêmes dans les cas de télétravail à temps complet ou à temps partiel. L'entreprise attribuait à ses cadres télétravailleurs une allocation forfaitaire mensuelle, dans la limite de 152,45 euros, contre justificatifs des frais engagés. Ces dépenses avaient fait l'objet d'un redressement de l'Urssaf. Suite à l'arrêt de la Cour d'appel de Douai, l'Urssaf n'ayant pas déposé de pourvoi en cassation, cette décision est devenue définitive.

## Annexe 7

### Tableau détaillé des chiffres relatifs au télétravail, par catégorie de télétravailleurs

#### Explication du contenu du tableau

Le tableau suivant présente, de manière aussi exhaustive que possible, les chiffres les plus récents, selon une **gradation** allant de « 0 % en télétravail » au télétravail à domicile à temps complet. Nous avons choisi un **chiffre de référence** utilisé pour le comparatif international, il s'agit généralement de la donnée issue de l'institut de statistique national (lorsque la définition retenue le permet). Si besoin, les chiffres du tableau sont précisés par des notes de bas de page.

Certains pays sont décrits dans le tableau par plusieurs lignes :

- la **première** présente les **chiffres du cabinet spécialisé Gartner** en première colonne (synthèse consolidée en **2007**) et les chiffres les plus récents fournis par les instituts statistiques nationaux (collectés par les Missions économiques) ;
- la **seconde ligne** (en bleu) rappelle les **chiffres 2002** de l'**enquête SIBIS**, dont la méthodologie harmonisée autorise la comparaison entre pays ;
- la **troisième ligne** (en jaune) rappelle les **chiffres 2005** de l'enquête européenne sur les conditions de travail menée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (**Eurofound**).

Ces trois sources principales permettent donc à la fois d'évaluer les limites méthodologiques de chaque enquête et de constater l'évolution de la diffusion du télétravail entre 2002 (chiffres SIBIS), 2005 (chiffres Eurofound) et 2007 (chiffres Gartner).

Ce tableau doit être pris avec **précaution**, puisqu'il présente des **éléments souvent non comparables entre eux**.

Pays	Forme de travail						
	> 8 h par mois <sup>1</sup>	1-2 jours par semaine	> 2 jours par semaine	À domicile	Nomades Mobiles	Indépendants	TOTAL (définition de référence)
France	8.4	1	-	1	5	-	7 <sup>2</sup> -12 <sup>3</sup>
	-	2.2	2.3	-	15.5 <sup>4</sup>	-	6.3 <sup>5</sup>
	-	5.2 <sup>6</sup>		1.8	-	-	7
Allemagne	18.8	-	-	-	-	-	-
	-	1.6	6.3	-	16.3	-	16.6
	-	7		1.5	-	-	8.5
Autriche	-	2.0	4.7	-	13.7	-	13.8
	-	9.0		5.2	-	-	14.2
Belgique	30.0	-	-	-	-	-	-
	-	2.2	5.3	-	12.5	-	10.6
	-	11.0		3.7	-	-	14.7
Canada	12.3	8.0		5-6	-	-	9.8 <sup>7</sup>
Danemark	17.4	16.5	10.0	-	-	-	25.7 <sup>8</sup>
	-	4	21.7	-	13.9	-	21.5
	-	12.8		3.2	-	-	16.0
Espagne	6.2	-	-	-	-	-	-
	-	0.3	2.0	-	9.1	-	4.9
	-	6.6		1.8	-	-	8.4
États-Unis	27.6	-	-	-	-	10.4	21.5
	-	5.1	12.2	-	18.9	-	24.6
Europe	17.7	-	-	-	-	-	-
	-	6.2		2.1	-	-	8.3 <sup>9</sup>

<sup>1</sup> Pour l'ensemble de cette colonne, les chiffres sont issus d'une enquête de 2005 du cabinet Gartner, mise à jour en 2007, intitulée « Teleworking, the quiet revolution ». Le cabinet spécialisé s'est appuyé sur les chiffres des instituts de statistiques nationaux, consolidés et complétés par sa connaissance des marchés.

<sup>2</sup> Ces chiffres proviennent de l'étude de la DARES de 2004 (*Premières informations, Premières synthèses*, « Le télétravail en France ») sur la base des chiffres 1999-2002 de l'Enquête permanente sur les conditions de vie des ménages (enquête dite « PCV ») de l'INSEE.

<sup>3</sup> Chiffre 2005 de l'enquête Conditions de travail menée par la DARES. Il correspond à la « proportion de salariés qui utilisent à leur domicile un ordinateur pour leurs activités professionnelles ».

<sup>4</sup> Selon l'enquête SIBIS de 2002, les télétravailleurs mobiles sont ceux qui travaillent, au moyen des TIC, plus de 10 heures par semaine, à distance de leur lieu de travail ou de leur domicile.

<sup>5</sup> Les chiffres à l'intersection des dernières colonnes et des lignes de couleur bleue sont issus de l'enquête SIBIS de 2002, menée selon une méthodologie fiable et harmonisée au niveau européen. Pour ces deux raisons, malgré leur relative ancienneté, ces données sont considérées comme des chiffres de référence, dans ce tableau et dans la figure n° 2.

<sup>6</sup> Dans l'enquête européenne sur les conditions de travail, le nombre total de télétravailleurs est divisé en deux catégories : ceux travaillant en quasi-totalité à domicile et ceux y travaillant entre un quart et trois quarts du temps.

<sup>7</sup> Chiffres de 2005 issus de l'enquête sociale générale de Statistique Canada. Les chiffres de 2008 sont en cours de traitement.

<sup>8</sup> Chiffres de 2006 issus de l'enquête de l'Agence danoise des statistiques (Danmarks Statistik). 4 % des personnes actives interrogées déclarent « télétravailler régulièrement depuis leur domicile » (nous assimilons cela à plus de deux jours par semaine) contre 21,7 % qui déclarent « télétravailler occasionnellement depuis chez elles » (nous assimilons cela à un ou deux jours de télétravail).

<sup>9</sup> Chiffres Eurofound (Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail) 2005, pour l'UE-27.



Pays	Forme de travail						
	> 8 h par mois <sup>1</sup>	1-2 jours par semaine	> 2 jours par semaine	À domicile	Nomades Mobiles	Indépendants	TOTAL (définition de référence)
Finlande	32.4	-	-	-	-	-	14 <sup>1</sup> -25 <sup>2</sup>
	-	4.7	11.0	-	19.7	-	21.8
	-	11.0		2.0	-	-	13.0
Italie	5.0	-	-	4.3	-	-	7.1 <sup>3</sup>
	-	0.8	1.7	-	14.1	-	9.5
	-	2.9		1.0	-	-	3.9
Japon	24.0	-	-	-	12.4-37.4	2.7-8.6	15.2-46 <sup>4</sup>
Monde	3.5	-	-	-	-	-	-
Norvège	-	-	-	2	-	-	8-10 <sup>5</sup>
	-	-	-	-	-	-	11.6 <sup>6</sup>
Pays-Bas	-	9.0	11.6	-	19.6	-	26.4
	-	11.2		2.8	-	-	14.0
Royaume-Uni	22.3	-	-	2.2	6.6 <sup>7</sup>	-	8.8 <sup>8</sup>
	-	2.4	8.5	-	18.9	-	17.3
	-	6.1		3.5	-	-	9.6
Suède	26.8	3	1	1.6	18 <sup>9</sup>	-	5.4 <sup>10</sup>
	-	5.3	9.5	-	19.3	-	18.7
	-	-	-	-	-	-	15
Suisse	-	-	-	0.5 <sup>11</sup>	8.2	-	-
	-	4.2	7.1	-	16.8	-	16.8
	-	6.7		1.6	-	-	8.3

<sup>1</sup> Ce chiffre est considéré comme le chiffre de référence par la Mission économique finlandaise.

<sup>2</sup> Le chiffre de 25 % de télétravailleurs en Finlande est fourni par l'étude européenne sur les conditions de travail (Eurofound).

<sup>3</sup> Chiffres pour 2005.

<sup>4</sup> Pour l'année 2008, le ministère japonais du Territoire, des Infrastructures et des Transports a estimé à 15,6 % la part des télétravailleurs dans la population active au sens restreint (travailleurs utilisant des TIC à des fins professionnelles en dehors de leur lieu de travail au moins 8 heures par semaine) et à 46 % au sens large (travailleurs qui utilisent des TIC pour travailler en dehors de leur lieu de travail).

<sup>5</sup> Chiffres de 2007.

<sup>6</sup> Chiffres 2005 de Eurofound.

<sup>7</sup> Télétravailleurs travaillant dans différents endroits mais utilisant leur domicile comme base.

<sup>8</sup> Hormis pour la colonne 1, ces chiffres de 2007 sont issus de l'Office for National Statistics (ONS), qui retient une définition très large du télétravail (« les télétravailleurs sont des personnes qui travaillent principalement depuis leur domicile personnel ou sur différents lieux lorsqu'elles sont en déplacement en utilisant leur domicile comme base et qui ont recours à la fois au téléphone et à un ordinateur pour poursuivre leur activité depuis leur domicile »).

<sup>9</sup> Selon l'agence suédoise chargée de l'environnement (Arbetsmiljöverket), 18 % des employés.

<sup>10</sup> En 2005, il y avait 5,4 % de télétravailleurs au sens strict selon l'office suédois des statistiques (SCB), contre 6,8 % en 2003.

<sup>11</sup> Chiffres de 2006 issus de l'enquête suisse sur la population active (ESPA) menée par l'Office fédéral de la statistique (OFS). Le télétravail à domicile pur est peu développé (0,5 % de la population active) ; en revanche, le télétravail mobile représentait 8,2 % de la population active en 2006, selon la définition de l'OFS (« le télétravail partiel à domicile, utilisé dans les cas où une partie seulement du travail peut être effectué à la maison »).

## Annexe 8

### Les corrélations entre l'essor du télétravail et quelques indicateurs socioéconomiques

En étudiant les données d'une vingtaine de pays, il apparaît que l'essor du télétravail est corrélé<sup>1</sup> :

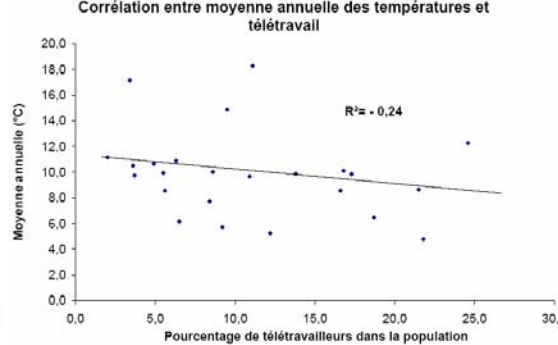
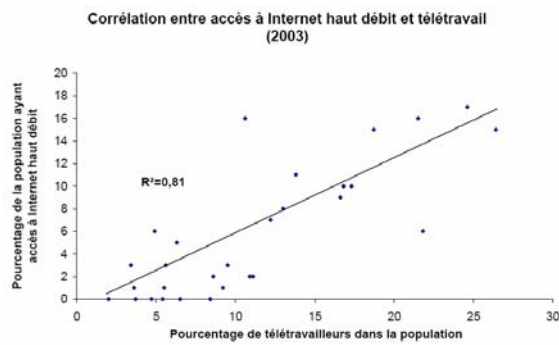
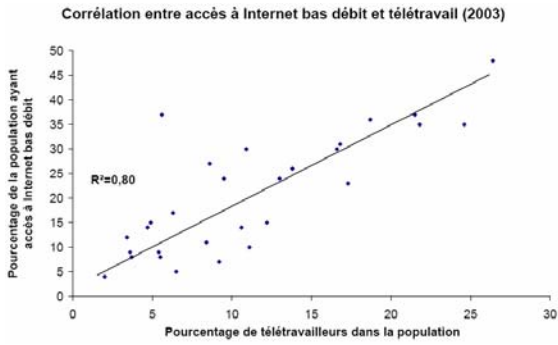
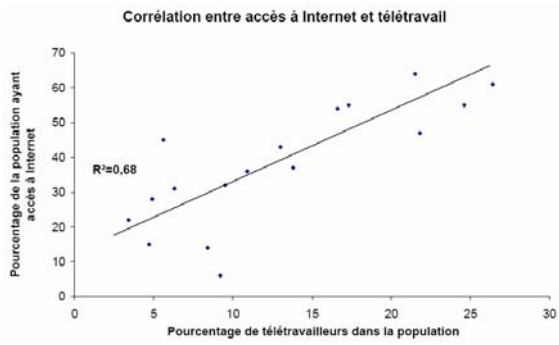
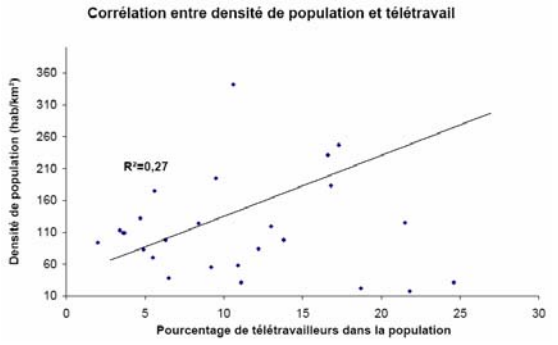
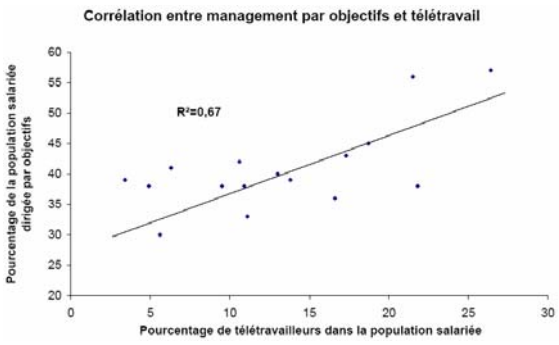
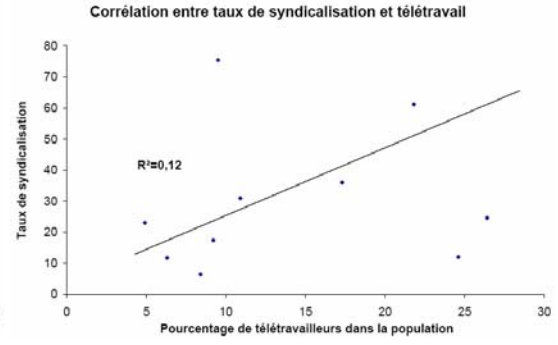
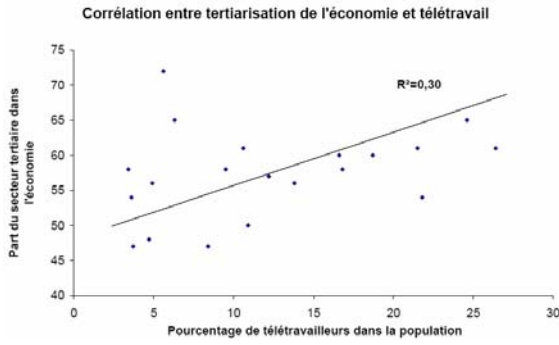
- a. **faiblement** avec le **climat** (coefficient de corrélation  $C = -0,24$  pour les températures moyennes,  $C = 0,03$  pour l'amplitude des températures,  $C = -0,16$  pour le minimum des températures...), la **densité de population** ( $C = 0,27$ ), le degré de **tertiarisation** de l'économie ( $C = 0,3$ ), le **taux de syndicalisation**<sup>2</sup> ( $C = 0,12$ ) ;
- b. **moyennement** avec le **travail d'équipe** ( $C = 0,4$ ), la **rotation** et la **complexité des tâches** (respectivement  $C = 0,48$  et  $C = 0,42$ ) ;
- c. **fortement** avec le **management par objectifs** ( $C = 0,67$ ), **l'accès à l'Internet** ( $C = 0,68$ ) et les **contacts professionnels** hors des horaires normaux de bureau ( $C = 0,59$ ) ;
- d. **très fortement** avec le **déploiement des infrastructures numériques** ( $C = 0,81$  pour accès à l'Internet à haut débit,  $C = 0,8$  pour accès à bas débit pour les chiffres de 2002).

Le développement est donc faiblement lié – contrairement à ce que l'on pourrait croire a priori – aux paramètres géographiques au sens large et à la macrostructure de l'économie. En revanche, l'incidence du management par objectifs et de l'accès à l'Internet semble importante, ils peuvent constituer les deux facteurs clés de l'essor du télétravail.

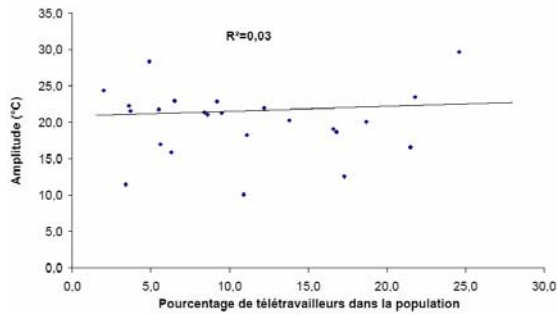
---

<sup>1</sup> Pour  $C = [0,20-0,40]$  corrélation faible,  $C = [0,4-0,6]$  corrélation moyenne,  $C = [0,6-0,8]$  corrélation bonne,  $C > 0,8$  corrélation élevée. Selon les paramètres étudiés et la disponibilité des données pour l'année 2002, le nombre de pays pris en compte pour les corrélations varie.

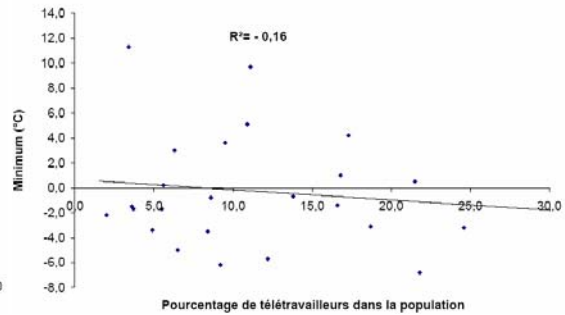
<sup>2</sup> Le taux de syndicalisation pourrait indiquer la nature du dialogue social.



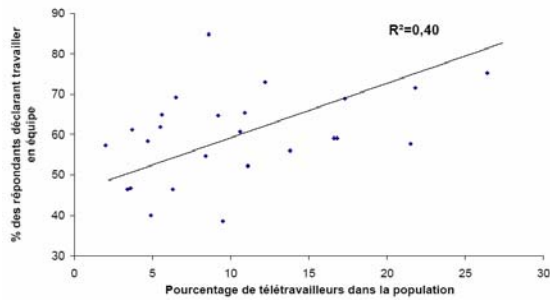
Corrélation entre amplitude des températures et télétravail



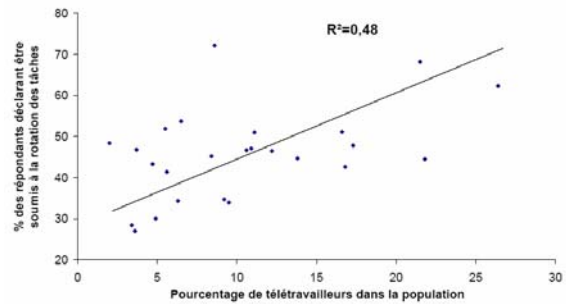
Corrélation entre minimum des températures et télétravail



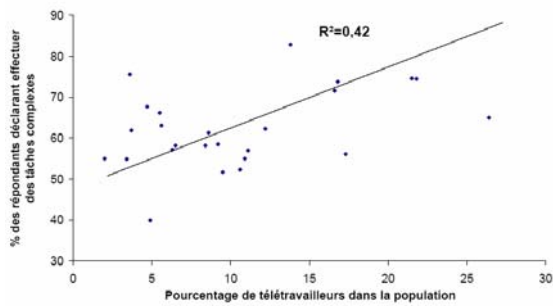
Corrélation entre travail d'équipe et télétravail



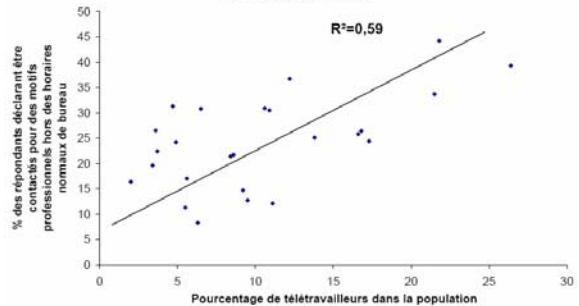
Corrélation entre rotation des tâches et télétravail



Corrélation entre complexité des tâches et télétravail



Corrélation entre contact professionnel hors des horaires de bureau et télétravail



Sources : enquête SIBIS 2002, Eurostat, Eurofound, CIA Worldbook, OCDE, World Economic Forum, The Economist, Bureau International du Travail

## Annexe 9

### Liste des tableaux et figures

<b>Tableau n° 1</b> : Comparaison des principaux éléments du cadre juridique français relatif au télétravail .....	15
<b>Tableau n° 2</b> : Nombre de télétravailleurs dans les pays de l'OCDE, comparaison des principales sources disponibles (données en pourcentage) .....	19
<b>Tableau n° 3</b> : Définitions du télétravail retenues pour les enquêtes .....	19
<b>Tableau n° 4</b> : Part des entreprises pratiquant le télétravail selon leur secteur d'activité et leur taille (France, entreprises de plus de 10 salariés, 2008 ; données en pourcentage) ....	22
<b>Tableau n° 5</b> : Le télétravail selon la catégorie socioprofessionnelle, le sexe et l'âge (période 1999-2003 – données en pourcentage).....	24
<b>Tableau n° 6</b> : Usages professionnels de l'Internet et besoins de bande passante associés .....	38
<b>Tableau n° 7</b> : Freins à l'essor du télétravail, classés selon quatre thèmes .....	40
<b>Tableau n° 8</b> : Prise en charge des équipements informatiques par les entreprises françaises des secteurs des études, du conseil et de l'informatique .....	45
<b>Tableau n° 9</b> : Formalisation du travail à domicile aux horaires de bureau.....	46
<b>Tableau n° 10</b> : Caractéristiques du télétravail .....	47
<b>Tableau n° 11</b> : Comparatif du cadre juridique du télétravail dans 23 pays de l'OCDE .....	49
<b>Tableau n° 12</b> : Conditions de travail des télétravailleurs français.....	56
<b>Tableau n° 13</b> : Prise en charge assurantielle du domicile en cas de télétravail, pour les secteurs français de l'informatique et du conseil .....	60
<b>Tableau n° 14</b> : Probabilité de télétravail pour 82 professions (situation en 2008) .....	63
<b>Tableau n° 15</b> : Probabilité future de télétravail pour 82 professions (situation en 2015/2020)....	66
<b>Tableau n° 16</b> : Influence du télétravail sur les conditions de travail de 862 salariés belges ...	78
<b>Tableau n° 17</b> : Analyse des principaux facteurs de développement du télétravail.....	96

<b>Figure n° 1</b> : Historique du développement du télétravail en France .....	13
<b>Figure n° 2</b> : Position des pays de l'OCDE en matière de télétravail au début des années 2000.....	17
<b>Figure n° 3</b> : Population salariée pratiquant le télétravail plus de 8 heures par mois sur la période 2000-2010 (données en pourcentage).....	18
<b>Figure n° 4</b> : Diffusion du télétravail dans les pays de l'OCDE.....	20
<b>Figure n° 5</b> : Corrélation entre management par objectifs et télétravail .....	35
<b>Figure n° 6</b> : Corrélation entre densité de population et télétravail .....	39
<b>Figure n° 7</b> : Potentiel de télétravailleurs dans l'ensemble de la population active occupée en 2008 .....	65
<b>Figure n° 8</b> : Potentiel de télétravailleurs dans l'ensemble de la population active occupée en 2015/2020 .....	67
<b>Figure n° 9</b> : Intention de départ en retraite au regard de la santé et des conditions de travail des retraités.....	68
<b>Figure n° 10</b> : Taux d'emploi des 55-64 ans dans certains pays de l'OCDE (données 2008).....	69
<b>Figure n° 11</b> : Le télétravail selon BMW.....	81
<b>Figure n° 12</b> : Taux de télétravailleurs selon la taille de l'organisation, le secteur économique et le niveau de maturité du projet de télétravail (onze pays considérés) .....	83
<b>Figure n° 13</b> : Schéma de mise en place du télétravail agréé par un regroupement d'organisations belges.....	84
<b>Figure n° 14</b> : Schéma de mise en place du télétravail agréé par treize entreprises américaines du secteur <i>high-tech</i> .....	85
<b>Figure n° 15</b> : Exemple de plan d'action « Télétravail » pour la fonction publique américaine....	87
<b>Figure n° 16</b> : Productivité en fonction du nombre de jours télétravaillés par mois.....	94
<b>Figure n° 17</b> : Évolution de la productivité en fonction de la part du temps passé en télétravail .....	94
<b>Figure n° 18</b> : Exemple d'économies de charges immobilières, selon certaines hypothèses (en pourcentage des coûts immobiliers).....	95

## Annexe 10

### Abréviations, sigles et acronymes

<b>ACE</b>	Accord-cadre européen (intervenue entre partenaires sociaux européens en 2002)
<b>ADESATT</b>	Association d'étude et de suivi de l'aménagement du temps de travail dans les métiers du savoir
<b>ADSL</b>	<i>Asymmetric digital subscriber line</i>
<b>AFEP</b>	Association française des entreprises privées
<b>AFPA</b>	Association nationale pour la formation professionnelle des adultes
<b>AFTT</b>	Association française du télétravail et des téléactivités
<b>ANDT</b>	Association nationale pour le développement du télétravail et de la téléformation
<b>ANI</b>	Accord national interprofessionnel (transposition de 2005 par les partenaires sociaux français, de l'accord européen de 2002)
<b>APEC</b>	Association pour l'emploi des cadres
<b>ARCEP</b>	Autorité de régulation des communications électroniques et des Postes
<b>AT/MP</b>	Accident du travail / maladie professionnelle
<b>BIT</b>	Bureau international du travail
<b>CAO</b>	Conception assistée par ordinateur
<b>CAS</b>	Centre d'analyse stratégique
<b>CATRAL</b>	Agence régionale pour l'aménagement du temps de travail
<b>CCI</b>	Chambre de commerce et d'industrie
<b>CDD</b>	Contrat à durée déterminée
<b>CDI</b>	Contrat à durée indéterminée
<b>CEEP</b>	Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique général
<b>CEFAC</b>	Centre d'études et de formation des assistants techniques du commerce, des services et du tourisme
<b>CE</b>	Comité d'entreprise
<b>CES</b>	Confédération européenne des syndicats
<b>CFE-CG</b>	Confédération française de l'encadrement – Confédération générale des cadres
<b>CFDT</b>	Confédération française démocratique du travail
<b>CFTC</b>	Confédération française des travailleurs chrétiens
<b>CGIET</b>	Conseil général de l'industrie, de l'énergie et des technologies
<b>CGPME</b>	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
<b>CGT</b>	Confédération générale du travail
<b>CHSCT</b>	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

<b>CIGREF</b>	Club informatique des grandes entreprises françaises
<b>CIF</b>	Congé individuel de formation
<b>CIR</b>	Crédit d'impôt recherche
<b>CNAF</b>	Caisse nationale d'allocations familiales
<b>CNAMTS</b>	Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés
<b>CNAV</b>	Caisse nationale d'assurance vieillesse
<b>CNIL</b>	Commission nationale de l'informatique et des libertés
<b>CNNC</b>	Commission nationale de la négociation collective
<b>COCT</b>	Conseil d'orientation sur les conditions de travail
<b>CPAM</b>	Caisse primaire d'assurance maladie
<b>CREDOC</b>	Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie
<b>DARES</b>	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
<b>DATAR</b>	Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale
<b>DGAFP</b>	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
<b>DGI</b>	Direction générale des impôts
<b>DGT</b>	Direction générale du travail
<b>DIACT</b>	Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires
<b>DIF</b>	Droit individuel à la formation
<b>DREES</b>	Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques
<b>DRH</b>	Direction des ressources humaines
<b>DS</b>	Délégué syndical
<b>DSI</b>	Direction des systèmes informatiques
<b>ELMUT</b>	Espaces locaux mutualisés de télétravail
<b>FAP</b>	Familles professionnelles
<b>FAQ</b>	<i>Frequently asked questions</i> – Foire aux questions
<b>FDI</b>	Forum des droits sur l'Internet
<b>FFSA</b>	Fédération française des sociétés d'assurances
<b>FO</b>	Force ouvrière
<b>GDR</b>	Groupement de recherche
<b>GEMA</b>	Groupement des entreprises mutuelles d'assurance
<b>GPS</b>	<i>Global positioning system</i>
<b>INSEE</b>	Institut national de la statistique et des études économiques
<b>IRP</b>	Instances représentatives du personnel
<b>LOLF</b>	Loi organique relative aux lois de finances
<b>LTE</b>	<i>Long term evolution</i>
<b>MEDEF</b>	Mouvement des entreprises de France
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OFS</b>	Office fédéral de la statistique
<b>ONQ</b>	Ouvrier non qualifié



<b>OQ</b>	Ouvrier qualifié
<b>PME</b>	Petite et moyenne entreprise
<b>RS</b>	Représentant syndical
<b>RSE</b>	Responsabilité sociétale des entreprises
<b>SESSI</b>	Service des études et des statistiques industrielles
<b>SIBIS</b>	Statistical indicators benchmarking the information society (Indicateurs statistiques comparatifs de la société de l'information)
<b>SIG</b>	Service d'information du Gouvernement
<b>THD</b>	Très haute définition
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>TPE</b>	Très petite entreprise
<b>UEAPME</b>	Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises
<b>UNICE</b>	Union des confédérations de l'industrie et des employeurs européens

## Annexe 11

### Références bibliographiques

ANACT, « Le télétravail en question, Analyse critique à partir de 10 cas d'entreprises », coordonné par Denis Bérard, *Études et Documents*, 2002.

Aouici S. et Carillon S., avec la collaboration de Mette C., « Les motivations de départ à la retraite », *Les Cahiers de la CNAV*, L'assurance retraite caisse nationale, mai 2008.

Aubert P., Caroli È. et Roger M., *Nouvelles technologies et nouvelles formes d'organisation du travail : quelles conséquences pour l'emploi des salariés âgés ?*, INRA, LEA, septembre 2006.

Beer (de) A., « Le télétravail en perspective », *Futuribles*, n° 317, mars 2006.

Besnard S., Chevalier P., Victor P., Guillemot D. et Kocoglu Y., « Des TIC de plus en plus diversifiées dans les entreprises », *INSEE Première*, n° 1126, mars 2007.

Besnard S., Biré C. et Victor P., « L'intégration des TIC est encore incomplète dans les entreprises », *INSEE Première*, n° 1184, avril 2008.

Bigot R. et Croutte P., *La diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société française*, rapport réalisé à la demande du Conseil général des technologies de l'information et de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes, CREDOC, novembre 2008,

Blanchet D. et Debrand T., « Aspirations à la retraite, santé et conditions de travail : une comparaison européenne », *Économie et Statistique*, n° 403-404, 2007.

Boboc A. et Dhaleine L., « Faire du privé au bureau, une question de genre ? », *Réseaux*, n° 145-146, 2007.

Boboc A., Dhaleine L. et Mallard A., « Travailler, se déplacer et communiquer : premiers résultats d'enquête », *Réseaux*, n° 140, 2007.

Breton T., *Les téléservices en France*, rapport au ministre de l'Intérieur et de l'Aménagement du territoire et au ministre des Entreprises et du Développement économique, Paris, La Documentation française, 1993.

Broughton A., *Place of work and working conditions*, European Foundation for the improvement of Living and working conditions, 2006.

Centre d'études de l'emploi, enquête COI (développée par plusieurs institutions de la statistique publique) : [www.enquetecoi.net/fr2006/cadre1.htm](http://www.enquetecoi.net/fr2006/cadre1.htm).

CITICA, Rendu intermédiaire de la mission « Entreprises en télécentres » pour le Réseau national des télécentres (RNA), Ruralitic, TIC et territoires ruraux, Aurillac, 28 août 2008.

Colombier N., Martin L. et Pénard T., « Usage des TIC, conditions de travail et satisfaction des salariés », *Réseaux*, n° 143, 2007.

Commission européenne, *Implementation of the European Framework Agreement of Telework*, Rapport des partenaires sociaux européens, adopté par le comité de dialogue social le 28 juin 2006.

Commission européenne, SUSTEL, *Is teleworking sustainable? An analysis of its Economic, environmental and social impacts*, 2004.

Commission européenne, SIBIS WP 6, *Indicator handbook, E-work*, 2003.

Commission européenne, SIBIS, *New eEurope Indicator Handbook*, novembre 2003.

Conseil régional d'Aquitaine, *Étude stratégique sur le télétravail en Aquitaine*, rapport final, rédacteur : Pascal Rassat, septembre 2008.

Couturier D., « Les accidents du travail : approche juridique et jurisprudentielle », *communication au colloque « Les accidents du travail : rétrospective historique et interrogations contemporaines »*, Lyon, octobre 2008.

Coutrot T., « Le télétravail en France : 2 % des salariés le pratiquent à domicile, 5 % de façon nomade », *Premières synthèses*, n° 51.3, DARES, décembre 2004.

Cox W., *Executive summary: Improving Quality of Life Through Telecommuting*, ITIF, janvier 2009.

Crague G., « La place du travail dans la production », *Espaces et sociétés*, n° 124-125, 2006.

Crague G., « Le travail industriel hors les murs. Enquête sur les nouvelles figures de l'entreprise », *Réseaux*, n° 134, 2005.

Dambrin C., « How does telework influence the manager-employee relationship? », *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. 4, n° 4, janvier 2004.

Danish Technological Institute, *Labour Productivity and Teleworking*, mai 2005.

Daune-Richard A M. et Letablier M T., « Concilier travail et famille : l'engagement des entreprises dans la prise en charge des enfants (Allemagne, France, Italie et Royaume-Uni) », *Dossier d'étude*, CNAF, n° 120, septembre 2009.

Davoine L. et Méda D., « Travailler plus pour gagner plus ? Les avis partagés des Européens », *Revue internationale du travail*, vol. 148(1-2), 2009.

Davoine L. et Méda D., « Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? », *document de travail*, n° 96-1, Centre d'études de l'emploi, février 2008.

DGT, *Circulaire DGT 2009/16 du 3 juillet 2009 relative à la pandémie grippale et complétant la circulaire DGT 2007/18 du 18 décembre 2007*, ministère du Travail, des Relations sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville, 2009.

DGT-DARES, *La Négociation collective en 2005*, Paris, La Documentation française, 2006.

DIACT, *Aménagement numérique des territoires, Propositions*, 2009.

DIACT, Zone de revitalisation rurale au 1<sup>er</sup> janvier 2009 (carte), Arrêté du 9 avril 2009.

DIACT, « Étude bibliographique du marché des téléactivités pour les entreprises et les particuliers », Lettre de commande n° 3440, étude réalisée par la société CITICA, 2006.

DIACT, Appel à projets « Télécentres et téléactivités », 2006.

DREES, « Perspectives et comportements en matière de retraite », *Dossiers solidarité et santé*, n° 3, juillet-septembre 2006.

Durand J.-P., *La Chaîne invisible*, Paris, Seuil, 2004.

Dutta S. et Mia I., *The Global Information. Technology Report 2008-2009*, INSEAD, World Economic Forum, 2009

ESangathan, *Up Fing 2008*, Aix-en-Provence, 6 juin 2008.

Eurofund, *Place of Work and Working Conditions*, 2007.

Eurofund, *Fourth European Working Conditions Survey*, 2005.

Eurofund, *Third European Working Conditions Survey*, 2000.

Euzenat D., « Les indicateurs accidents du travail de la Dares. Conception, champ et interprétation », *Document d'études*, DARES, n° 150, juillet 2009.

Gares K., « The State of eWork in Europe today », *12th international workshop on Telework*, Lillehammer, Norvège, Empirica, 28-30 août 2007.

Godard F., « Vie publique et vie privée : de nouveaux régimes temporels », *Réseaux*, n° 140, 2007.

Greenan N. et Walkowiak E., « Informatique, organisation du travail et interactions sociales », *Économie et Statistique*, n° 387, 2005.

Greising-Pophal L., *Telecommuting: Managing off-site staff for small business*, Self-Counsel Press (a division of), International Self-Counsel Press Ltd.

Humbert-Mulas C. et Picard R. (rapport présenté par), *Quelles politiques publiques pour favoriser l'usage des TIC dans les entreprises ?*, rapport n° I-3.3, CGTI, juillet 2007.

IDC, « Étude sectorielle sur la pratique du télétravail au sein des secteurs des études, du conseil et de l'informatique », étude réalisée pour l'ADESATT, septembre 2008.

INSEE Première, chiffres télétravail.

Iribarne (d') P., *L'Étrangeté française*, Paris, Seuil, 2006.

ITA, *Conference Proceedings*, 13th international ITA Workshop, Pologne, Cracovie, 4-6 juin 2008.

Jlassi M. et Niel X., « E-administration, télétravail, logiciels libres : quelques usages de l'internet dans les entreprises », *INSEE Première*, n° 1228, mars 2009.

Kerbourc'h J.-Y., *Note sur le cadre juridique du télétravail*, septembre 2009.

Kusnik-Joinville O. *et al.*, « Déterminants de l'évolution des indemnités journalières », *Points de repère*, CNAMTS, n° 5, novembre 2006.

Le Clainche C., « Retour au travail après un cancer : impact des aménagements des conditions de travail et des conditions de vie », *communication au séminaire DARES-CEE*, 16 juin 2009.

Le Forum des droits sur l'Internet, Recommandation « Le télétravail en France », décembre 2004.

Leisti M., *Finland. The Employment Relationship (scope)*, in collaboration with Heli Ahokas and Jorma Saloheimo, BIT, 2002.

Les Échos, « Dossier Management, Le télétravail, une idée qui tarde à faire son chemin », Nathalie Queruel, 2 juin 2009

Lorenz L. et Valeyre A., « Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne », *Travail et Emploi*, n° 102, avril-juin 2005.

Marioni P., « Emploi et travail des seniors : des connaissances à l'action », Synthèse des données pour le colloque « Âge et travail » de mars 2007, *Document d'études*, DARES, n° 125, juillet 2007.

- Martinez-Sanchez A. *et al.*, « Telework, human resource flexibility and firm performance », *New technology, Work and Employment*, vol. 22, n° 3, novembre 2007.
- Martino (di) V., *The High Road to Teleworking, Promoting decent work*, Genève, 2001.
- Martino (di) V. et Wirth L., « Le télétravail : un nouveau mode de travail et de vie », *Revue internationale du travail*, vol. 129, n° 5, BIT, 1990.
- Minni C., « Emploi et chômage des 50-64 ans en 2008 », *Premières synthèses*, DARES, 39-2, septembre 2009.
- Moati P. (dir.), *Nouvelles technologies et modes de vie : aliénation ou hypermodernité ?*, Paris, Éditions de l'aube, 2005.
- Moatty F. et Rouard F., « Lecture et écriture au travail : les enjeux en termes de formation et de conditions de travail », *Formation emploi*, n° 106, 2009.
- Metzger J.-L., « Les cadres télétravaillent... pour mieux travailler », *Informations sociales*, n° 153, 2009.
- Metzger J.-L. et Cléach O., « Le télétravail des cadres entre suractivité et apprentissage des nouvelles temporalités », *Sociologie du travail*, n° 46, 2004.
- Metzger J.-L., Moatty F. et de Saint Laurent-Kogan A.-F., « Introduction », *in* de Saint Laurent-Kogan A.-F. et Metzger J.-L., *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Écoles des mines de Paris, 2007.
- Monein D., *Le télétravail : la nécessaire création d'un statut spécifique ?*, Mémoire de DEA de droit social sous la direction du professeur B. Bossu, université de Lille 2, Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, 2001.
- Morel-à-L'huissier P., *Du télétravail au travail mobile, Un enjeu de modernisation de l'économie française*, rapport au Premier ministre, rapporteurs : Barrois J.-C. et Gal C., Paris, La Documentation française, Collection des rapports officiels, 2006.
- OBBERGO, *Aspects réglementaires du télétravail et conditions de travail*, La Baule, 2006.
- Parent-Thirion A., Fernandez Macias E., Hurley J. et Vermeylen G., *Fourth European Working Conditions survey*, Fondation européenne sur les conditions de travail, 2007.
- Pénet S., « Le congé maternité », *Études et Résultats*, DREES, n° 531, octobre 2006.
- Plan national « Pandémie grippale », fiche G.3, *Travail à distance*, 29 avril 2009.
- Pulido J. C. R, Lopez F. J. M., *Teleworking in the Information Sector in Spain*, Elsevier, 2005.
- Peters P. *et al.*, « The telework adoption process in a Dutch and French subsidiary of the same ICT-multinational », *The Journal of eWorking*, vol. 3, n° 1, 2009.
- Ray J.-E., « Les libertés dans l'entreprise », *Pouvoirs*, n° 130, 2009.
- Ray J.-E., *Le Droit du travail à l'épreuve des NTIC*, Paris, Éditions Liaisons, 2001.
- Réseau national des télécentres (RNT), *Compte rendu* du colloque au Sénat du 26 mars 2008 « Télétravail, télécentres et développement durable », 27 mars 2008.
- Roland Berger (cabinet), *Le Télétravail en France et dans les pays de l'OCDE. Monographies pays*, septembre 2009.
- Rosanvallon J., « Le Contrôle informatique du travail », *Connaissance de l'Emploi*, n° 62, 2009.

Rosanvallon J., « Informatique, contrôle individuel et violence au travail », communication à l'Association française de sociologie, *RT* n° 25, 14 avril 2009.

Rosanvallon J., « Travail à distance et représentations du collectif de travail », *Interventions Économiques*, n° 34, 2006.

Ruiz Y. et Walling A., *Home-based working using communication technologies, National Statistics feature*, Office for National Statistics, Labour market trends, octobre 2005.

Schwemle B. L., « Telework legislation pending in the 110<sup>th</sup> Congress: a side-by-side Comparison of provisions », *WikiLeaks Document Release*, Report RL34516, 20 octobre 2008.

Sellier-Silvestre M. et Iribarne (d') P., *La Logique de l'honneur*, Paris, Point Seuil, 1989.

Sénat, « Les congés liés à la naissance d'un enfant », *Les documents de travail du Sénat*, série Législation comparée, n° LC 200, octobre 2009.

Silva F. et Hugon S., *Usages des TIC et RSE. Nouvelles pratiques sociales dans les grandes entreprises*, rapport, ORSE-CIGREF, juin 2009.

SIBIS, Work, Employment and Skills, Sibis Workpackage 5 – D5.1, Topic Report n° 5 by Empirica.

Slucki C., (avec la participation des membres du réseau Cyberworkers.com), *Télétravail : les clefs de la réussite, Une réponse au chômage par la responsabilisation personnelle*.

Supiot A., *Le Droit du travail*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?, 2004.

Taskin L., « Le télétravail en manque de régulations », *Regards économiques*, n° 37, IRES de l'université de Louvain, Belgique, février 2006.

Taskin L., « Les enjeux du télétravail pour l'organisation », *Reflets et Perspectives*, 2003/1.

Telcoa, « The telework coalition, telework benchmarking study, Best practice for Large-Scale Implementation in Public and Private Sectors Organizations », *Executive Summary*, 2006.

Thomsin L., « Télétravail : enseignements tirés d'un observatoire topique (cas d'une filiale belge d'une multinationale) », *Innovations*, n° 22, 2005.

Tong L. H. et Schwemle B., « Telework in the Federal Government: background, Policy, and Oversight », *WikiLeaks*, CRS, report RL30863, 2002.

United States Office of Personnel Management, *Status of Telework in the Federal Government*, Report to the Congress, Working for America, juin 2007.

Valenduc G. et Vendramin P., *Les tensions du temps*, Dossier éducation permanente, Association pour une fondation travail-université, 2005.

Valeyre A. *et al.*, *Working conditions in the European Union: Work organisation*, European foundation for the improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2009.

Vitterso J. *et al.*, « Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners. Quantitative and qualitative results from a European survey », *Journal of Happiness Studies*, vol. 4(2), 2003.

