FO Cadres

FO ACTION SOCIALE

LES CADRES

LA CHARGE DE TRAVAIL ET LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Janvier 2018

PRÉAMBULE

Vous avez en main, l'important travail réalisé par Jacqueline et Laura. Il a été porté par la Fédération FO Action Sociale et l'Union FO Cadres. C'est une première réalisation commune qui, nous en sommes sûrs en appellera d'autres. Elle vient conforter nos liens constants et fidèles.

Ce document porte sur ce qu'est la charge de travail et ses conséquences sur le travail des Cadres. Il montre que les nouvelles formes d'organisation du travail, notamment les forfaits jours et le télétravail, ont un impact insidieux, mais réel sur la santé physique et mentale des salariés. Des études le prouvent. Elles montrent que pour les Cadres cette charge de travail va en s'intensifiant et « *s'ils n'en mouraient pas tous, tous étaient frappés* ».

Ainsi, les Cadres qui voudraient ou pourraient se croire à l'abri n'échappent en rien et ne peuvent échapper à cette volonté constante des patrons, au nom des actionnaires ou de notre État « austéritaire», d'accroître l'exploitation coûte que coûte.

Face aux « choix stratégiques », aux fusions-absorptions, aux plans sociaux, aux conditions de travail qui se dégradent avec ces temps de travail sans fin dus, entre autres, aux nouvelles technologies, les Cadres prennent chaque jour la mesure qu'ils ont, eux aussi, des intérêts divergents à défendre.

Ils ont d'autant plus d'intérêts divergents à défendre, que dans le secteur social, médico-social et de l'aide à domicile, les Cadres n'échappent en rien aux conséquences dramatiques des politiques d'austérité des gouvernements qui se sont succédés. Ces politiques qui accompagnent cette exploitation patronale ont des conséquences humaines dramatiques. Elles frappent tous les salariés, mais aussi les personnes dont ils s'occupent.

Dans ce contexte rien n'est inéluctable. Chaque jour les cadres qui ne veulent plus être isolés se syndiquent. Ils ont des droits et ils veulent les défendre. Ils veulent en gagner de nouveaux comme le prouvent ceux obtenus dans les accords collectifs négociés présentés dans ce document.

En rejoignant Force Ouvrière, ils découvrent qu'ainsi, ils viennent renforcer la seule organisation libre et indépendante qui œuvre à une meilleure défense des intérêts individuels et collectifs, matériels et moraux des cadres.

Pascal CORBEX, Secrétaire Général de FO ACTION SOCIALE
01 40 52 85 80 / lafnas@fnasfo.fr / www.fnasfo.fr

Éric PERES, Secrétaire Général de l'Union FO CADRES
01 47 42 39 69 / contact@fo-cadres.fr / www.fo-cadres.fr

SOMMAIRE

PREMIERE PARTIE

INTRODUCTION

CONTEXTE

LA CHARGE DE TRAVAIL DES CADRES : UN PHÉNOMÈNE GÉNÉRALISÉ

CHARGE DE TRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?

ÉVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

SECONDE PARTIE

INTRODUCTION

MISE EN PLACE DU FORFAIT-JOUR : LE CADRE JURIDIQUE

DROIT À DÉCONNEXION : NOUVELLE NÉGOCIATION, NOUVELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES

NOUVELLE FORME D'ORGANISATION DU TRAVAIL : LA MONTÉE EN PUISSANCE DU TÉLETRAVAIL

ET TOI T'ES PLUTÔT COWORKING, TÉLÉTRAVAIL OU DESK SHARING ?

ANNEXES

accord Orange

Conclusions de la concertation sur le « développement du télétravail et du travail à distance »

PREMIERE PARTIE

INTRODUCTION

Débordé (burn-out) ou désœuvré (bore-out) ? Travail dans l'urgence ou anticipation ? Visibilité ou imprévisibilité ? Priorités claires ou injonctions contradictoires ? Les questions de charge de travail sont un thème central dans la vie des entreprises. Elles concernent tous les travailleurs, questionnent aussi bien le sens même du travail, les enjeux économiques et sociaux, l'organisation du travail, que les pratiques de management et les rapports de chacun au travail.

Donc de bonnes raisons de s'y intéresser !

- **Une partie non négligeable des salariés, et surtout des cadres, a du mal à remiser son téléphone mobile lors des vacances d'été. Sentiment d'y être obligé, mais aussi peur d'être submergé à son retour**.

Si une large majorité des actifs occupés déclare ne pas se connecter pour travailler durant leurs congés d'été, ils sont tout de même 33,5 % à le faire, et ce, davantage chez les cadres supérieurs (51,5 %), selon une étude[1] d'Eléas, cabinet conseil en qualité de vie au travail et prévention des risques psychosociaux, réalisée avec Olystic spécialiste de l'enquête RH et organisationnelle. Et ce, alors même que le droit à la déconnexion est entré en vigueur depuis le 1er janvier 2017. « *Nous constatons que plus les cadres supérieurs ont un niveau de revenu élevé et plus ils se connectent* », commente Xavier AlasLuquetas, président fondateur d'Eléas.

Culpabilité. Autre enseignement de l'étude, publiée le 26 septembre et présentée à l'occasion de la remise du prix du DRH numérique organisé par l'ANDRH le 27 septembre : 27 % des actifs culpabilisent de ne pas se connecter pour travailler pendant l'été, un sentiment encore **plus fort chez les cadres** (42,7 %). « *La connexion serait la preuve de son engagement et ferait partie intégrante du poste à responsabilité,* souligne Xavier AlasLuquetas*. Or, l'absence de connexion est essentielle pour restaurer l'individu dans sa capacité à être créatif, motivé et efficace. Par ailleurs, si l'entreprise entend faire appliquer le droit à la déconnexion, le dirigeant se doit d'être exemplaire.* »

Deux raisons principales poussent les salariés à se connecter : le sentiment d'obligation professionnelle (31,1 %) et la peur d'avoir une charge de travail trop importante au retour de vacances (26,1 %).

Eléas a également interrogé les salariés sur les effets de leur comportement auprès de leur entourage : 31,7 % font face à des situations de tensions avec leurs proches. Tensions encore plus présentes quand le nombre d'enfants augmente et quand le salarié est non cadre. Dans ce cas, il est signifié par le conjoint qu'il est inutile de gâcher les vacances alors qu'on n'a pas les responsabilités ni la paye qui le justifieraient !

---

[1] *auprès de 1199 personnes représentatives de la population active en emploi, hormis les agriculteurs. Les cadres sont légèrement sur-représentés puisqu'ils représentent 24% de l'échantillon alors qu'ils ne constituent que 15 % environ de la population active occupée* - Virginie Leblanc 26/09/2017 Entreprise & Carrières.

Les jeunes de moins de 30 ans figurent aussi parmi les catégories pour lesquelles le mécontentement de l'entourage est le plus fort : un phénomène qui s'explique par « *la distance que cette génération prend à l'égard de son travail. Ils savent qu'ils n'ont pas beaucoup à en attendre et qu'ils vont en changer* », analyse Xavier AlasLuquetas.

- **Une étude récente, publiée début juin 2017 dans le secteur bancaire, montre que 76 % des salariés en banque souffrent d'une charge excessive de travail**[2]

Dans un secteur bancaire en pleine digitalisation, les conditions de travail se dégradent. Une étude publiée début **juin 2017** par le Syndicat national des banques (SNB/CFE-CGC) pointe l'alourdissement de la charge de travail, avec moins de temps et de moyens. Les 6 700 salariés interrogés qui travaillent dans les banques, sociétés financières et de crédit se montrent **de plus en plus inquiets pour la pérennité de leur emploi**.

69 % des salariés n'ont pas le temps de tout faire

76 % des sondés estiment que leurs supérieurs leur demandent une quantité excessive de travail. Par ailleurs, ils sont 69 % à estimer ne pas avoir le temps nécessaire pour accomplir leur tâche correctement. Une situation qui empêcherait **49 % des sondés de concilier vie personnelle et vie professionnelle**. Avec les cadres bancaires, « **la responsabilité augmente, mais pas les possibilités de gérer** », explique le psychologue du travail Xénophon Vaxevanoglou, qui a dirigé l'étude[3].

Faible autonomie et objectifs difficiles à atteindre nourrissent les inquiétudes des salariés. Ainsi **37 % des personnes interrogées pensent-elles que leur sécurité d'emploi est menacée**. « Dans un secteur protégé jusqu'à présent, le sentiment d'insécurité (…) émerge tout d'un coup de manière explosive », souligne Xénophon Vaxevanoglou. Les micro-organisations perpétuelles entretiendraient ce sentiment, selon lui.

- **Une étude de la société Technologia de 2012** vise à comprendre les **effets du travail sur la vie privée** : *" Parmi les principaux résultats de l'enquête, le travail de nuit des cadres apparaît comme un fait massif à défaut d'être nouveau. Ici, le travail de nuit est à entendre comme un temps supplémentaire venant s'ajouter à la journée de travail, c'est-à-dire revêtant un caractère volontaire et non contractuel… L'INSEE a mené diverses études sur le travail de nuit des cadres. Selon les enquêtes Emploi 1994 et 2002, le travail du soir chez les Cadres (défini comme entre 20 h et 24 h) est passé entre ces deux périodes de 31 % à 35,4 % pour les femmes et de 33,8 % à 35,9 % chez les hommes… si le travail de nuit touche ou a déjà touché 39,2 % des répondants, cette proportion atteint 47,4 % pour les cadres et professions intellectuelles supérieures (CPIS) de notre échantillon. Et il est occasionnel ou fréquent pour près d'un quart d'entre eux (24,2 %). Quels que soient le sexe, l'âge ou la structure familiale, ce travail de nuit est présent dans les mêmes proportions chez l'ensemble de cette population ".*

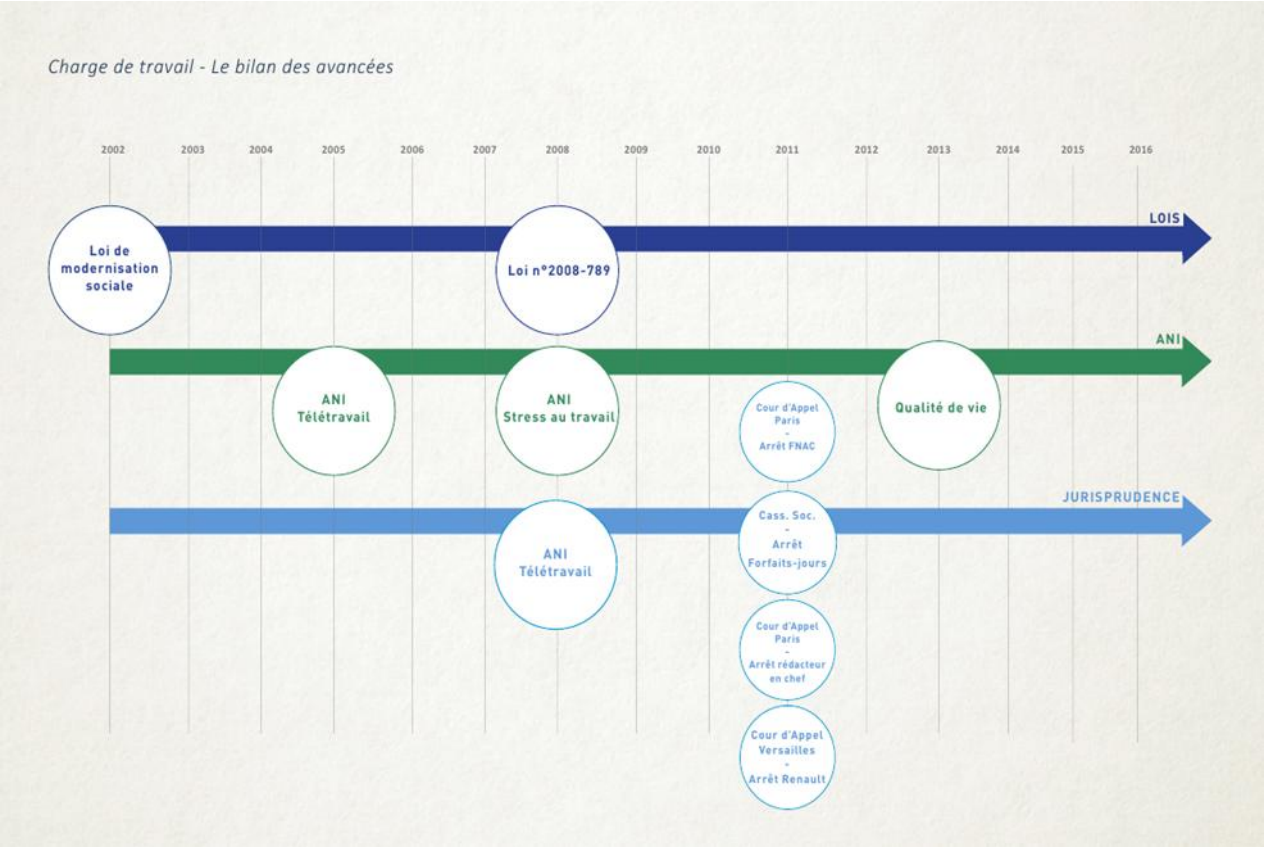
[2] Reprise de l'enquête Chriseto Gaye – 6 juin 2017- buissenessinsider.fr

[3] Mathilde Hodouin wwwcadrememploi.fr- actualité- L'actualité de l'emploi- 13 juin 2017

- **Une étude du Docteur Marianna Virtanen** publiée dans le EuropeanHeart Journal **en 2010** montre que travailler plus de 8 heures par jour augmente les risques de crise cardiaque et d'attaque cérébrale de 40 à 80 % et travailler plus de 11 heures augmente le risque de dépression[4].

Ces études et ces témoignages vont dans le sens d'une **intensification du travail** : nombreux sont les **débordements sur le temps personnel** que ce soit la nuit, le week-end ou encore pendant les conges payés, et ceux-ci sont particulièrement favorisés par l'apparition des nouvelles technologies de communication.

Nonobstant deux Lois et quatre accords nationaux interprofessionnels, la question de la charge de travail se pose toujours avec autant d'acuité…



[4] www.state/story/21273/travailler plus de dix heures par jour tue/12 mai 2010

LE CONTEXTE

Des mutations du travail à l'émergence du concept de charge de travail

La notion traditionnelle de travail a été remplacée par celle de « *charge de travail* ». Au départ, l'économie politique classique utilisait la notion de « *travail*[5] » plutôt que de « *force de travail* » : elle ne tenait pas compte de la sphère productive. Or, c'est cette sphère productive qui représente ce qui fût notre économie moderne, à savoir une économie capitaliste. Et celle-ci ne désignait pas le travail en terme « *d'activité humaine* », mais en termes de « *marchandise* » (le travail entendu donc comme marchandise) qui s'échangeait sur le marché contre une part du capital (le salaire).

Mais à l'ère néo-libérale, un changement s'opère à nouveau. Il nous montre que nous n'en sommes plus à un échange de la force de travail contre salaire. Il s'agit désormais de mesurer le travail en terme de charge. Or, cette charge de travail ne se résume pas à une désignation des tâches, mais aussi en terme d'objectifs individuels ou collectifs à accomplir, comme nous allons le voir plus bas.

Les contraintes contemporaines du travail

La mutation des entreprises a eu lieu lors du déploiement néo-libéral à l'ère de la globalisation, au milieu du siècle dernier. On a assisté alors à une transformation structurelle fondamentale de l'entreprise. Là où il y avait une forme pyramidale classique (le patron placé en haut de la pyramide comme figure de pourvoir et d'autorité, mais aussi comme représentation symbolique du sens donné au travail), nous observons désormais des modes d'organisation de l'entreprise qui se déclinent sous forme de cercles concentriques[6]. Ces cercles incarnent différentes sociétés qu'elles soient publiques ou privées, ayant fusionnées ou s'étant restructurées. Le noyau central de ces cercles ne représente pas une autorité à l'image de la pyramide (et de nos vieux organigrammes). Il devient abstrait, éloigné du quotidien du salarié. Mais alors, le salarié n'appartient pas tant à une entreprise qu'à une organisation, une organisation dont le chef est de moins en moins identifiable et le sens du travail de plus en plus difficile à donner. Le salarié se distingue alors « *par l'attachement et l'identification à l'organisation* » plutôt qu'à son appartenance à une entreprise. La question des valeurs liées au travail s'en trouve ainsi fortement modifiée.

Pour autant, comme le souligne Dominique Meda, « *les enquêtes européennes menées sur les valeurs montrent en 1999, comme en 2008, que les Français sont parmi les plus nombreux à déclarer que le travail est « très important » pour eux*[7]*. Ils plébiscitent ses dimensions expressives (intérêt de l'activité, son contenu ainsi que l'ambiance de travail) et on n'y constate à aucun moment une quelconque « dégradation de la valeur travail ».*Au contraire, les salariés se plaignent souvent qu'on les empêche de faire un travail de qualité[8].

---

[5] Voir, à ce propos, les travaux de la philosophe Hannah Arendt concernant cette définition du travail et son évolution « La condition de l'homme moderne « Ed Calman Levy, Coll Liberté de l'esprit, Paris 1961, 369 p.

[6] Selon John Galraith in « La révolution du travail, de l'artisan au manager » Rolande Pinard. Ed Presses Universitaires de Rennes, ed. Le sens social, Rennes 2000, p 205.

[7] Ils seraient 60% selon les enquêtes sociales européennes menées en 2002, 2004, 2006, 2008 (European Social Survey) – Swiss Foundation For Research in Social sciences(FORS)

[8] Entretien avec Dominique Meda, M Le magazine du Monde, 07/11/2016, par Anne Sophie Novel.

Ainsi, le travail et la notion même de travail ont subi de profondes évolutions depuis une vingtaine d'années, qui touchent à l'organisation du travail **d'une part**, et aux conditions de travail **d'autre part alors même que les représentations et les intérêts pour la valeur du travail de qualité restent bien ancrés**. Ces mutations du travail se caractérisent par plusieurs éléments. Elles sont marquées par une plus grande autonomie. Une autonomie dans le choix des tâches à effectuer pour atteindre une productivité et des objectifs qui seront par contre, pour leur part bien définis.

Pour autant, cet accroissement de l'autonomie dans le travail répond à de nouvelles politiques de gestion des ressources humaines et repose sur l'idée qui consisterait à revaloriser et à redonner sens au travail. Mais s'agit-il vraiment d'un sens ? Pour notre période moderne, le sens du travail renvoyait non pas à des objectifs quantifiables, mais à insérer le salarié dans un système de production certes, mais un système porteur de lien social. Or aujourd'hui, il est moins question d'organiser des activités de travail que de viser des objectifs et leur évaluation, peu importe le temps passé pour les atteindre.

La conséquence de cette modification substantielle du sens du travail se mesure ainsi en terme de charge de travail. Une charge de travail non plus prescrite au sens taylorien du terme, mais où des objectifs de travail sont fixés individuellement ou collectivement aux salariés. Est également décrite ou observée une intensification des rythmes de travail associée à des normes de qualité qui se traduisent de plus en plus par la standardisation des procédures et la minimisation des erreurs. « *Si toutes les professions,* comme le rappelait Everett Hughes*, sont confrontées au problème de la minimisation de la gestion des erreurs* », il semble que l'intensification du travail associée à des exigences de qualité dans l'organisation du travail tendent à accroître le stress et l'angoisse des salariés face au poids de leurs responsabilités. Ces nouveaux principes de travail mettent ainsi en évidence de nouvelles formes de souffrance, lesquelles sont d'autant plus difficiles à supporter que les attentes des salariés à l'égard de leur travail et de leur carrière ne cessent de croître. Enfin, de nouvelles formes de pénibilités sont apparues tandis qu'est observé parallèlement que d'autres pénibilités déjà connues se trouvent renforcées.

Parallèlement à ces tendances majeures portées par un nouveau modèle d'organisation du travail, le processus de réduction du temps de travail engagé avec les lois Aubry I et II, a placé au centre des négociations, la question de la charge de travail dans l'application des 35 heures. En effet, en réduisant l'horaire collectif de 10 % s'est posé les questions du maintien du niveau de la productivité et du maintien du niveau de qualité. Dans la mesure où les lois Aubry instaurent un déséquilibre entre le niveau de réduction du temps de travail et les embauches, la charge de travail devient le point d'ancrage de toute négociation : la réduction du temps de travail modifie les règles de l'attribution de la charge de travail, mais aussi de la « *masse* » de travail à effectuer. En effet, la réduction du temps de travail est perçue, par les acteurs, comme une entrave à l'organisation du travail où il leur est demandé de faire en 35 heures ce qu'ils faisaient habituellement en 39 heures. On voit bien ici que le sens du travail se résume alors à une question de chiffre et nie la question du temps de travail comme fondement même de notre relation au travail moderne.

C'est dans **ce contexte d'intensification du travail et de la perte de sens du travail comme force de travail** que le concept de charge de travail est propulsé au-devant de la scène, largement utilisé par les travailleurs pour désigner le coût de ce qui est à faire ou de ce qui a été fait au travail. Les nombreuses enquêtes conditions et organisation de travail

mettent en évidence les exigences liées aux pénibilités physiques et mentales du travail, l'autonomie ou les marges de manœuvre dans le travail et l'environnement au travail. Ces enquêtes mobilisent la perception des salariés sur les conditions de travail en général et les résultats obtenus doivent être interprétés avec précaution :

- **d'une part**, parce que ces pénibilités doivent être analysées en tenant compte des conditions sociales dans lesquelles les individus en prennent conscience ou non ;
- **d'autre part**, pris isolément, les résultats peuvent conduire à des interprétations trop rapides et parfois fausses.

En revanche, il est possible de soutenir que les contraintes de temps, mais aussi d'exigences de qualité auxquelles les salariés sont davantage confrontés aujourd'hui, ont une incidence sur les pénibilités physiques du travail. A cela se rajoute la perte de sens global d'un travail engagé pour la majeure partie de nos entreprises dans le courant de la concurrence libérale.

Les entreprises poursuivent actuellement des objectifs complexes et difficilement conciliables : devenir plus compétitives, productives et rentables. Pour atteindre ces objectifs, elles doivent évoluer constamment (changements dans l'organisation de la production et du travail, innovations technologiques, nouvelles politiques de gestion des ressources humaines, formes innovantes d'organisation du travail, etc.).

La rapidité des changements qui s'opèrent dans le monde organisationnel engendre une intensification du travail dont les répercussions affectent autant les travailleurs que les entreprises.

Pour les individus, l'augmentation de la charge de travail génère des effets nocifs sur la santé et la sécurité du travail tels que des troubles musculo-squelettiques, de la détresse psychologique, de la fatigue et des accidents.

Pour les entreprises, ces conséquences entraînent, notamment, une augmentation de l'absentéisme, du présentéisme, du roulement de personnel et des problèmes concernant les exigences de qualité.

Même si la charge de travail ne constitue pas un concept récent, dans le contexte actuel, il est redevenu une source d'intérêt pour les chercheurs et de préoccupations pour les entreprises. En particulier, celles-ci se questionnent sur les moyens efficaces d'évaluer la charge de travail.Nous pourrions être critiques quant à cette question de la charge de travail dont l'évaluation est intrinsèque. « *Parce qu'il est difficile de cerner à quelles fins les évaluations de la charge de travail vont servir : celles de l'asservissement ?* » En effet, comme le souligne les auteurs A. Abelhauser, R. Gori et M-J Sauret dans leur ouvrage « *La folie évaluation, les nouvelles fabriques de la servitude* », il ne faut pas être dupe : « *le principe majeur consiste à œuvrer pour optimiser le rapport coût-efficacité* ».

Mais comment s'organise cette question de la charge de travail ?

Dans notre mode d'analyse contemporain, la charge de travail peut être découpée en composantes physiques ou mentales, mais elle nécessite aussi une approche plus large qui couvre la complexité de l'activité de travail dans un environnement dynamique.

Aujourd'hui, la charge de travail est donc abordée dans sa globalité, c'est-à-dire par **l'analyse de l'activité qui prend en considération l'activité dans son ensemble comme étant le résultat d'une combinaison de facteurs dans la situation de travail pouvant entraîner un coût (psychologique et physiologique) pour l'individu.**

Dans cette perspective, agir sur la charge de travail signifie intervenir sur les conditions de travail qui ne se résument pas au seul temps de travail.

[Le schéma ci-dessous ne fait que lister les éléments divers qui agissent sur la charge de travail sans présumer de leur influence respective sur ladite charge de travail.]

LA CHARGE DE TRAVAIL DES CADRES : UN PHÉNOMÈNE GENERALISÉ

Pour de nombreux cadres, la charge de travail, si on la définit d'abord par des tâches à effectuer dans un laps de temps qui ne bouge pas est de plus en plus importante : de ce point de vue, on assiste ainsi à un phénomène d'intensification de la charge de travail des cadres, dénoncée par de nombreux acteurs (organisations syndicales, médecins du travail, psychologues du travail). Les phénomènes de burn-out l'illustrent de façon malheureusement très criante, mais, au-delà de ces phénomènes médiatisés, la population des cadres souffre globalement d'une charge de travail extensive, souvent au-delà des horaires légaux, avec des cadres qui travaillent plus qu'avant : en 2011, les cadres déclarent 44,1 heures de durée de travail hebdomadaire contre 42,6 heures en 2003 (DARES, 26 juillet 2013).

Le forfait jours, qui doit permettre une plus grande souplesse dans la gestion des horaires, génère aussi des dérapages d'horaires pour les cadres puisqu'il n'y a plus de référence horaire : les "*journées à rallonge*" seraient ainsi le prix à payer de l'autonomie dans la gestion des horaires. Or, le pourcentage de salariés au forfait jours est passé de 4% en 2001 à 12% en 2011 (DARES, 26 juillet 2013), sachant que le forfait jours concerne seulement les cadres disposant d'une autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et les salariés dont la durée de travail ne peut être prédéterminée et qui disposent également d'une autonomie dans l'organisation de leur travail -c'est-à-dire qu'il concerne majoritairement des cadres. Par ailleurs, ce phénomène de temps de travail extensible des cadres a été accentué par les moyens de communication modernes qui gomment la frontière entre temps professionnel et temps privé et qui sont massivement utilisés par les cadres. Enfin, les contextes de difficultés économiques et de pression concurrentielle se traduisent aussi en une augmentation du travail des cadres, sur qui sont reportés les pressions sur la performance et les enjeux stratégiques des entreprises.

CHARGE DE TRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON DANS CE CONTEXTE ?

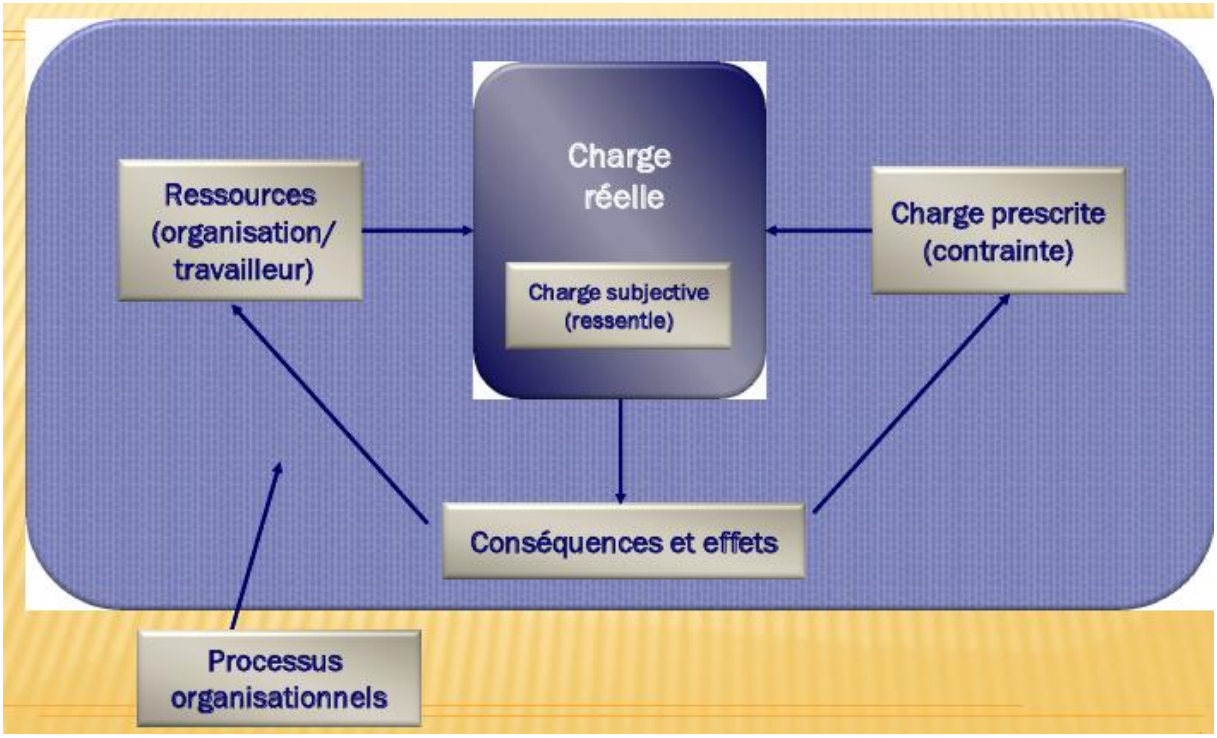
Élément incontournable des organisations de travail, le poids de la charge de travail reste cependant difficile à évaluer. Car entre **charges de travail prescrites, réelles et subjectives**, il est parfois compliqué de s'y retrouver. Il convient alors de se mettre d'accord sur une définition commune afin de trouver des solutions concrètes de régulation.

Exit l'idée de force de travail, dans le langage commun, la charge de travail fait penser à un poids, une dépense qui doit être couverte, une responsabilité qui doit être assumée, etc. En d'autres termes, la charge de travail représente la quantité de travail physique et intellectuel qu'un travailleur peut accomplir sans mettre en danger sa santé et sa sécurité, ainsi que celle des autres, tout en demeurant efficace**.**

Elle est souvent décrite en excès, mais son insuffisance est également problématique pour les salariés et l'entreprise. Elle comporte toujours des éléments tangibles – des objectifs que l'on peut mesurer, des efforts consentis – mais aussi des éléments plus personnels et subjectifs, comme cette question de la subjectivité relative aux représentations de chacun du « travail bien fait » évoqué plus haut.

Aussi, pour répondre à la question de la gestion et de la compréhension des problématiques actuelles dans les milieux de travail, un modèle a été élaboré à partir du principe de l'activité réelle de travail, « *telle que définie en ergonomie de l'activité* » (Guérin et al., 2006 ; St-Vincent et al., 2011).

Il permet d'appréhender le concept de la charge de travail et propose de l'aborder en la référant aux trois principales composantes : la contrainte (**la charge prescrite**), l'astreinte (**la charge réelle**) et la **charge vécue**,appelé aussi travail masqué ou « invisible »(Falzon et Sauvagnac, 2004). De plus, il intègre d'autres éléments ayant un impact sur la charge de travail : les ressources du travailleur (son état physique et psychologique) et les conséquences (ex. : fatigue, stress).



1. Les ressources

- Tout ce que l'organisation met à la disposition des salarié-es pour atteindre les objectifs fixés
  - Ressources : financières, humaines, temps, etc.
  - Gestion : directives, politiques, normes, guides, encadrement, formation, etc.
  - Outils : logiciels, équipements, machines, etc.
  - Environnement : locaux, éclairage, qualité de l'air, etc.
  - Culture organisationnelle : soutien de collègues, fragmentation du travail, cohérence organisationnelle, etc.

- Les salariés ont aussi des ressources
  - L'âge, la condition physique, le fonctionnement cognitif (ex. : mémoire)
  - L'expérience, la formation, le parcours professionnel
  - Les habiletés
  - Les ressources permettent d'effectuer la charge de travail prescrit.

2. La charge de travail prescrite

La charge prescrite désigne les outils pour aborder le travail et ses réactions. Elle se traduit par une exigence de performances et des procédures à mettre en œuvre. Elle est considérée comme une contrainte et correspond à une demande de l'organisation. Cette contrainte englobe les objectifs de performance à atteindre sur le plan quantitatif comme qualitatif. La charge de travail prescrite évolue dans le temps et se transforme dans le quotidien du travail.

3. La charge de travail réelle ou vécue : « ce qui est fait »

La charge réelle est considérée comme une astreinte. Elle englobe les processus, les compromis et les stratégies pour surmonter les contraintes du travail et de l'organisation. Elle prend aussi en compte le travail non réalisé, qui attend ou qui est en retard. Elle prend ainsi en compte les événements variables affectant l'activité. Toutefois, on peut noter qu'il est compliqué d'évaluer cette charge réelle. En effet, dans la réalité, il y toujours des inattendus qui ne sont pas perceptibles. De plus, si le salarié a l'expérience de la tâche à accomplir et des résultats escomptés, il va peut-être effectuer cette tâche plus rapidement. S'approprier de nouvelles tâches nécessite du temps !

4. La charge de travail subjective ou ressentie

La charge vécue est ce qui est ressenti par l'individu face à sa propre charge de travail en lien avec le travail prescrit, ses ressources et celle de l'organisation, et un contexte organisationnel spécifique offrant ou non une reconnaissance et un soutien.Elle reste donc subjective et varie en fonction des salariés.

5. Les processus organisationnels

Ils sont le résultat des changements contemporains (ex. : technologiques, organisation du travail) qui se succèdent et qui modifient profondément la nature et le sens et l'activité du travail. De nombreux chercheurs ont tenté de conceptualiser de nouveaux modèles de gestion pour faire face aux défis des transformations sociales et organisationnelles.

6. Les conséquences et les effets

Elles sont le résultat de l'activité d'un individu au travail (astreinte) qui doit composer avec des contraintes compte tenu des ressources disponibles. Elles sont de deux niveaux : d'une part, elles transforment l'individu et ses ressources de façon positive ou négative ; d'autre part, elles influent sur l'organisation et ses attentes. En poussant plus loin, certaines contraintes peuvent alors être identifiées clairement par le salarié comme des injonctions paradoxales avec des facteurs qui s'opposent.

Si ce modèle vise à **identifier la charge de travail** comme étant **le résultat dynamique d'une combinaison de facteurs dans la situation de travail qui entraîne des conséquences (psychologique et physiologique) pour l'individu**. Il nous montre aussi

combien l'évaluation reste incertaine et subjective, puisque dans les charges réelles ont été incluses les charges ressenties.

Évaluer les écarts entre les différentes formes de charge et quels dispositifs de régulation mettre en place ?

La démarche comporte deux étapes :

Étape 1 — Analyse préliminaire du milieu de travail

- Y a-t-il un problème de charge de travail ?

Il peut s'agir de problèmes de gestion d'effectifs, de fixation du bon taux de qualité, du nombre de clients reçus ou encore de pièces produites. Ces questions ne peuvent se régler qu'au sein d'un débat collectif impliquant tous les acteurs de l'entreprise : gestion des ressources humaines, méthodes et conceptions, encadrement et salariés.

Étape 2 — Démarche paritaire d'analyse de la charge de travail

- Observation directe du travail (charge réelle)

Voici quelques outils d'action :

- Suivi collectif et individuel de la charge de travail,
- Dispositifs d'alerte,
- Consultations régulières des IRP (rôle du CHSCT),
- Observatoires,
- Marge d'autonomie dont dispose le manager,
- Fixation de règles d'usage de la messagerie,
- Formation des salariés et des managers : ce que l'on peut mettre en place,
- …

Cette représentation peut être adaptée au contexte de n'importe quelle entreprise en décrivant les facteurs de contraintes dans le travail, mais aussi ce qui apporte de la satisfaction et permet l'autonomie. L'important est de développer une approche collective de la question pour mettre en débat les déterminants de la charge de travail et les moyens d'en assurer une meilleure régulation.

Exemple d'accord (complet en annexe 1)

Orange

Afin de mieux anticiper les conséquences de la diminution de ses effectifs sur la charge de travail de ses salariés, Orange a signé avec trois syndicats un accord de méthodologie qui place l'expression des salariés sur leur travail au cœur de l'analyse de leur propre charge.

Le 6 juillet 2016, Orange a rendu public un accord de méthodologie sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail, conclu le 21 juin 2016, avec la CFE-CGC, la CFDT et **FO** (52 % des voix).

En conclusion de cette partie, il s'agit toutefois de prendre en compte en quoi l'évaluation accentue le mouvement déshumanisant une part d'un travail en perte de sens plutôt que l'inverse. Selon les auteurs précédemment cités, « *le fait que l'aggravation de la charge de travail, l'évaluation, même positive, suscite une désorganisation foncière : elle fait toujours apparaître le fonctionnement présent comme inaccompli au regard de la performance optimale. Elle incite à un remaniement permanent* » *des tâches à évaluer. Elle génère un idéal inaccessible : le moindre coût pour l'efficacité maximale*[9] ».

[9] A. Abelhauser, R. Gori, M.J. Sauret, « La folie évaluation, les nouvelles fabriques de la servitude » chapître1, le culte du chiffre, la mort de l'humain ». Ed Fayard, collMille et une nuits » Paris, 2011, 208 p.

SECONDE PARTIE

SPÉCIFICITÉ DES SALARIÉS EN FORFAITS-JOURS

Les conventions de forfait en jours et le droit à la déconnexion

INTRODUCTION

L'accord interprofessionnel sur l'amélioration des conditions de travail de mars 1975 a été un accord novateur.

L'article 1er précise en effet que la charge de travail doit être compatible avec les exigences de « *santé physique et morale*. ». Un accord qui acte, au passage, que « *les délégués du personnel et les délégués syndicaux sont habilités à présenter toutes observations relatives à la charge de travail avec la possibilité de recourir à une expertise technique en cas de divergence d'appréciation…*».

Quarante-deux ans plus tard, les modalités de l'organisation du travail ne se négocient toujours pas et seule la jurisprudence sur la charge du travail en revanche très importante, est venue poser des limites en particulier sur le forfait-jour.

MISE EN PLACE DU FORFAIT-JOUR : LE CADRE JURIDIQUE

Issu des Lois Aubry sur le temps de travail, le forfait-jours consistant à décompter le temps de travail en nombre de jours travaillés rencontre un succès certain dans les entreprises.

Près d'un cadre sur deux est soumis au régime du forfait annuel en jours selon une étude de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) de juillet 2015.

Ce « *succès* » s'explique par le fait que les salariés concernés par ce dispositif ne sont soumis ni aux dispositions relatives à la durée quotidienne maximale de travail (10 heures), ni à celles relatives à la durée légale hebdomadaire (35 heures) et par conséquent aux heures supplémentaires, ni à celles relatives aux durées hebdomadaires maximales de travail (48 heures au cours d'une même semaine dans la limite de 44 heures sur une période quelconque de 12 semaines consécutives) (**article L.3121-62 du Code du travail**).

Ils bénéficient néanmoins des repos quotidiens (11 heures consécutives ; **article L.3131-1 du Code du travail**) et hebdomadaire (35 heures consécutives ; **article L.3132-2 du Code du travail**) ainsi que des jours fériés et des congés payés (***Cass. soc. 3 juin 2015, n° 13-25.542***).

Faute de garantir au salarié une durée hebdomadaire de travail raisonnable, le Comité Européen des Droits Sociaux déclarait, dès 2010, le régime des forfaits-jours non conforme à la Charte sociale européenne considérant qu'il faisait courir un risque pour la santé des salariés (***CEDS, 23 juin 2010, n° 55/2009***).

Afin de se mettre en conformité avec le droit européen, la Cour de cassation juge depuis lors de manière constante que « *le droit à la santé et au repos est au nombre des*

exigences constitutionnelles. Les États membres de l'Union européenne ne peuvent déroger aux dispositions relatives à la durée du temps de travail que dans le respect des principes généraux de la protection de la sécurité et de la santé du travailleur. Toute convention de forfait en jours doit être prévue par un accord collectif dont les stipulations assurent la garantie du respect des durées maximales de travail ainsi que des repos, journaliers et hebdomadaires » (***Cass. soc. 29 juin 2011, n° 09-71.107***).

Affinant les conditions de licéité des conventions de forfait-jours et renforçant son contrôle sur les dispositions des accords collectifs servant de fondement au forfait-jours, la Cour de cassation a invalidé par la suite de nombreux accords et conventions collectifs ne présentant pas de garanties suffisantes pour assurer la protection de la santé et de la sécurité des salariés sous forfait, fragilisant ainsi le régime des forfaits-jours.

Afin de respecter les principes constitutionnels et européens de santé et sécurité au travail, la **Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016, dite « Loi Travail** » est récemment venue encadrer le dispositif des forfaits-jours tenant compte de la jurisprudence de la Cour de cassation et consacre le droit des salariés à la déconnexion.

Les nouveautés de la Loi Travail sont l'occasion de faire le point sur les obligations de l'employeur en la matière.

Le dispositif des conventions de forfait-jours

Pour garantir le respect du droit à la santé et au repos des salariés sous forfait-jours**, l'article L.3121-60 du Code du travail impose à l'employeur de s'assurer régulièrement que la charge de travail du salarié soumis à une convention de forfait-jours est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail.**

Pour rappel, l'employeur ne peut conclure une convention de forfait-jours sur l'année qu'avec les salariés qui disposent d'une réelle autonomie dans l'organisation de leur emploi du temps et :

- dont la nature des fonctions ne les conduit pas à suivre l'horaire collectif applicable au sein de l'atelier, du service ou de l'équipe auxquels ils sont intégrés s'agissant des cadres ;
- dont la durée du travail ne peut être prédéterminée s'agissant des non-cadres.

Les catégories de salariés susceptibles de conclure des conventions individuelles de forfait annuel en jours doivent de plus être délimitées conformément à ces critères par l'accord collectif autorisant le recours aux forfaits-jours (**article L.3121-64 du Code du travail**).

Ainsi, un salarié qui disposerait d'une autonomie dans l'organisation de son travail, mais qui n'entrerait dans aucune des catégories définies par l'accord ne saurait être soumis au forfait-jours.

Ensuite, l'employeur ne peut avoir recours aux forfaits annuels en jours que si d'une part, un accord collectif applicable à l'entreprise prévoit sa mise en place et d'autre part, une convention individuelle de forfait-jours est conclue avec le salarié.

Il est rappelé que l'accord collectif prévoyant la mise en place de conventions de forfait-jours peut prendre la forme d'un accord d'entreprise ou d'établissement ou à défaut, d'un accord de branche (**article L.3121-63 du Code du travail**).

→ Cet accord collectif devait déjà prévoir :

- Les catégories de salariés susceptibles de conclure une convention individuelle de forfait ;
- Le nombre de jours compris dans le forfait (dans la limite de 218 jours) ;
- Les caractéristiques principales de ces conventions.

→ Depuis le 10 août 2016, date d'entrée en vigueur des dispositions de la Loi Travail sur le sujet, il doit également déterminer (**article L.3121-64 du Code du travail**) :

- La période de référence du forfait (c'est-à-dire une période de 12 mois consécutifs) ;
- Les conditions de prise en compte pour la rémunération des salariés des absences ainsi que des arrivées et départs en cours de période.

→ En outre, afin de répondre aux exigences relatives au droit à la santé et au repos ainsi qu'à la vie personnelle et familiale, il doit désormais fixer :

- **Les modalités selon lesquelles l'employeur assure l'évaluation et le suivi régulier de la charge de travail du salarié** ;

À cet égard, la jurisprudence estime que ne constitue pas une modalité suffisante de suivi de la charge et l'amplitude de travail, le recours à un système auto-déclaratif par lequel le salarié déclare les journées travaillées et les jours de repos (***Cass. soc. 9 novembre 2016, 15-15.064***).

Ce système doit s'accompagner d'un suivi effectif de ces déclarations par l'employeur. Tel est le cas si le relevé déclaratif est signé par le supérieur hiérarchique puis validé par le service des ressources humaines, et qu'il est assorti d'un dispositif d'alerte de la hiérarchie en cas difficulté avec possibilité de demande d'entretien auprès du service des ressources humaines (***Cass. soc. 8 septembre 2016, n° 14-26.256***).

- **Les modalités selon lesquelles l'employeur et le salarié échangent périodiquement sur la charge de travail du salarié**, l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle, sa rémunération, ainsi que sur l'organisation du travail dans l'entreprise ;

Auparavant, l'employeur pouvait se contenter d'un seul entretien individuel annuel (**article L.3121-46 ancien du Code du travail**).

- **Les modalités selon lesquelles le salarié peut exercer son droit à la déconnexion.**

À défaut d'accord déterminant ces dernières modalités, et notamment pour sécuriser les accords collectifs antérieurs à la Loi Travail, celle-ci prévoit la possibilité de conclure des conventions individuelles de forfait-jours sous réserve (**article L.3121-65 du Code du travail**) :

- d'établir un document de contrôle faisant apparaître le nombre et la date des journées ou demi-journées travaillées lequel peut être renseigné par le salarié lui-même sous la responsabilité de son employeur,
- de s'assurer que la charge de travail du salarié est compatible avec le respect des temps de repos quotidiens et hebdomadaires,
- d'organiser une fois par an un entretien annuel avec le salarié pour évoquer sa charge de travail, l'organisation de son travail, l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle ainsi que sa rémunération,
- de définir et communiquer par tout moyen aux salariés concernés les modalités d'exercice de leur droit à la déconnexion.

S'agissant de la convention individuelle de forfait-jours, il est rappelé qu'elle doit être écrite et explicitement acceptée par le salarié (**article L.3121-55 du Code du travail**). À cet égard, elle peut prendre la forme d'une clause du contrat de travail ou d'une convention spéciale annexée au contrat, mais non d'une simple mention du forfait sur le bulletin de paie (***Cass. soc. 4 novembre 2015, n° 14-10.419***) ou d'une simple référence à l'accord collectif dans le contrat de travail.

La convention individuelle de forfait-jours doit en effet préciser, outre l'accord collectif qui la régit, la rémunération et déterminer le nombre de jours travaillés (***Cass. soc. 16 mars 2016, n° 14-28.295***) et leurs modalités de décompte

En cas de refus du salarié de signer une convention individuelle de forfait, l'employeur ne peut ni la lui imposer, ni le sanctionner (***Cass. soc. 30 mai 2007, n° 05-41.802***).

Cependant, si l'employeur soumet un salarié au mécanisme du forfait-jours alors qu'aucune convention de forfait n'a été signée et qu'il ne mentionne pas les heures supplémentaires effectuées sur le bulletin de paie, le salarié peut réclamer une indemnité pour travail dissimulé égale à 6 mois de salaire prévue par l'article L. 8223-1 du Code du travail (***Cass. soc. 28 février 2012, n° 10-27.839***). Le salarié peut également former une demande de rappel de salaire correspondant aux heures supplémentaires dans la limite de la prescription triennale (article L. 3245-1 du Code du travail

En revanche, lorsque l'employeur ne respecte pas les garanties conventionnelles, la convention de forfait annuelle en jours est seulement privée d'effet (***Cass. soc. 29 juin 2011 n° 09-71.107 ; Cass. soc. 2 juillet 2014 n° 13-11.940 ; Cass. soc. 22 juin 2016, n° 14-15.171***). Le salarié peut seulement demander le paiement de ses heures supplémentaires pendant la durée où l'employeur n'a pas respecté ces dispositions conventionnelles.

Enfin, depuis la **loi n° 2015-994 du 17 août 2015, dite « Loi Rebsamen»**, l'employeur doit consulter le comité d'entreprise sur le recours aux conventions de forfait ainsi que sur les modalités de suivi de la charge de travail des salariés dans le cadre de la consultation annuelle obligatoire sur « la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi » (**article L.2323-17 5° du Code du travail**).

L'employeur doit également tenir compte du nouveau droit à la déconnexion des salariés issu de la Loi Travail.

DROIT À DÉCONNEXION : NOUVELLE NÉGOCIATION, NOUVELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Le droit à la déconnexion peut être défini comme le droit pour le salarié de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel (smartphone, email) pendant les temps de repos et de congés.

Concrètement, **l'article L.2242-8 du Code du travail** impose à l'employeur de négocier sur les modalités de mise en œuvre de ce droit et sur la mise en place de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, dans le cadre de la négociation annuelle sur «*l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail*».

En cas de non-respect de son obligation de négocier, l'employeur s'expose à un an d'emprisonnement et à 3.750 euros d'amende (**article L.2243-2 du Code du travail**).

En revanche, il n'est pas tenu d'aboutir à un accord. Ainsi, à défaut d'accord, la Loi Travail prévoit que l'employeur devra élaborer une charte qui prévoira également des actions de formation et de sensibilisation à l'usage des outils numériques.

En effet, l'effectivité du droit à la déconnexion suppose, d'une part, une régulation au niveau de l'entreprise se traduisant par exemple par la possibilité pour les salariés de ne pas répondre aux sollicitations ou par la mise en place d'un dispositif de veille des serveurs en soirée et d'autre part, des actions d'éducation des salariés à l'usage des outils numériques pour les responsabiliser aux comportements potentiellement risqués pour leur santé ou leur équilibre vie personnelle/vie professionnelle.

Des précisions quant aux obligations de l'employeur et aux droits des salariés au titre de la déconnexion devraient être apportées par les chartes signées dans les entreprises et par la jurisprudence.

Exemples de dispositifs prévus par quelques accords d'entreprise

Résumé

Dans une étude publiée en décembre 2016 (**Droit à la déconnexion : figure de l'engagement 3.0 ? De Laurence De Ré-Vannière et Jean-Christophe Debande)**, plusieurs accords portant sur le droit à la déconnexion ont été analysés.

Parmi les accords étudiés - une dizaine conclue entre 2012 et 2016 - 90% d'entre eux sont associés à des enjeux de santé, de qualité de vie au travail et tous soulignent celui de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Peu mettent en relief l'enjeu d'efficacité et de performance. La plupart définissent les modalités de déconnexion, en préconisant de ne pas utiliser la messagerie en dehors du temps de travail. Une seule entreprise prévoit un droit à la déconnexion pendant le temps de travail afin de réduire les phénomènes de surcharge cognitive (*NDLR : il s'agit d'Orange*). En revanche, la population bénéficiaire varie d'un accord à l'autre, certaines entreprises excluant les cadres dirigeants.

Le rôle des managers est décrit avec prudence. Si certaines entreprises insistent sur leur exemplarité, d'autres ne font référence qu'à un rôle consistant à " *veiller à* ". Aucune piste d'action pour encourager les managers à se demander si au sein de leur équipe le droit à la déconnexion est effective ou non. De même, les actions potentielles d'accompagnement

des salariés, comme le tutorat numérique ou la formation aux usages numériques pour maîtriser les fonctionnalités pour se déconnecter, sont peu présentes. Or, il est indispensable de se questionner sur ses pratiques, leurs effets pour soi et pour les autres et d'apprendre ou de réapprendre ces usages.

Les mesures contenues dans ces accords ne sont pas suffisantes, mais ils formalisent pour la première fois le droit à la déconnexion.

Les travaux des chercheurs montrent que les résultats des tentatives d'encadrement technique que sont " *la journée sans mail* " ou la coupure de la messagerie électronique en heures non ouvrables sont contrastées voire décevantes. Car le blocage des serveurs ne s'attaque pas au problème essentiel qui est en amont : **l'organisation collective du travail et la charge de chacun**. Il est donc préférable d'appréhender le problème par un suivi régulier des connexions, via des études de flux ou des bilans d'utilisation et d'analyser les résultats avant de penser à couper…

1) Les plages de déconnexion

Dans un accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes du 3 juillet 2015, **La Poste** définit un temps de déconnexion de référence de 20 h à 7 h 30 du lundi au vendredi et le week-end. L'entreprise stipule que seules "*la gravité, l'urgence ou l'importance exceptionnelle peuvent justifier l'usage de messageries professionnelles en soirée ou en dehors des jours travaillés*". Le rappel de ces dispositions a été transmis par mail aux 100 000 postiers. **Orange**, de son côté, préconise à ses salariés des temps de non-utilisation de la messagerie électronique pendant le temps de travail, notamment pendant les réunions ou pour faciliter la concentration. Ces dispositions s'appliquent aussi aux télétravailleurs et aux salariés nomades (sauf sous astreinte). En cas de non-respect de ce droit et de dialogue infructueux avec son manager, le salarié peut avoir recours " *à son N+2 et/ou RRH et/ou aux différents acteurs de prévention et/ou aux représentants du personnel* ".

2) Pas d'obligation de répondre aux mails tardifs

Au sein du **GIE AG2R Réunica**, il est rappelé que l'entreprise n'a pas à envoyer de mail en dehors des horaires en vigueur. En cas de réception d'un message en dehors de ces horaires, le collaborateur n'a pas à y répondre. Même principe chez **Michelin**. L'accord du 15 mars 2016 portant sur la maîtrise de la charge de travail des cadres autonomes en convention de forfait-jours réaffirme que les salariés n'ont pas l'obligation de lire et de répondre aux courriels et appels téléphoniques qui leur sont adressés durant cette période. Il leur est également demandé de limiter l'envoi de courriels et d'appels téléphoniques au strict nécessaire durant ce même laps de temps. La **Mutuelle Générale** précise, elle, "*qu'aucune procédure disciplinaire ne pourrait être engagée à l'encontre d'un salarié qui ne répondrait pas à une sollicitation mail ou téléphonique professionnelle, le soir ou pendant les week-ends/congés (hors astreintes, situation impactant la sécurité de l'entreprise ou de manière significative l'activité de celle-ci)*". Tout en rappelant les devoirs d'exemplarité du management.

3) Les actions de sensibilisation

La formation figure en bonne place des accords. À la **Mutuelle Générale**, par exemple, les parties signataires (CFDT, CFE-CGC, CGT et **FO**) se sont engagées, en juin dernier, à alerter les collaborateurs sur les risques potentiels de la sur-connexion sur la santé. Un module spécifique de formation est prévu pour les nouveaux managers portant sur l'articulation entre la vie privée/vie professionnelle et la qualité de vie au travail. De son côté, **Orange** s'engage à former 100 % des personnels des services de santé et d'environnement du travail à la détection de ces risques (troubles de l'attention, hyper-connectivité…) d'ici à 2018, à intégrer la détection de ces risques dans le numéro d'écoute mis à disposition des salariés et à former les intervenants à ces questions. **Bouygues Telecom** encourage les salariés à utiliser les modes de travail collaboratifs tels que les communautés network - plus de 800 communautés y sont référencées - pour éviter l'affluence de mails.

4) Les fenêtres d'alerte

La solution a été retenue par **Bouygues Télécom**, dans un accord sur l'égalité professionnelle en 2016, incluant le droit à la déconnexion, qui reprend les dispositions d'un accord de 2014 sur le suivi et la charge de travail des cadres au forfait jours. " *Parmi les outils déployés figure, par exemple, l'affichage automatique le soir et le week-end d'une fenêtre (" pop-up ") sur l'écran de l'ordinateur invitant le collaborateur à respecter ses temps de repos et celui des autres* ". **La Poste** devrait, elle aussi, emboîter le pas à l'opérateur téléphonique. L'entreprise a annoncé, début janvier, la mise en place, au 1er trimestre, d'une fenêtre d'alerte sur la messagerie professionnelle qui proposera deux opérations pendant les heures de déconnexion : différer l'envoi du mail ou le confirmer s'il est urgent. Si l'envoi est différé, le mail part le lendemain lorsque le postier se reconnecte à sa messagerie pendant ses heures de travail. " *Chacun pourra paramétrer les heures de fonctionnement de cette fenêtre sur sa messagerie en tenant compte de ses heures de travail (classiques ou en soirée, la nuit, le week-end…)* "

5) La mention " Ne pas déranger "

Autres options techniques : à la **Mutuelle Générale**, les emails envoyés le soir (entre 20 h et 8 h), le week-end ou pendant les congés sur les smartphones professionnels seront automatiquement accompagnés d'un bandeau invitant le destinataire à ne pas y répondre pendant ce laps de temps, sauf urgence ou situation exceptionnelle. Le groupe invite également les collaborateurs (hors cadres supérieurs) à paramétrer leur smartphone professionnel sur le mode "*ne pas déranger*" le soir, les week-ends ou pendant les congés (sauf en cas d'astreinte). Dans ce cas, aucun son signalant un appel, un message d'alerte ou une notification n'est émis par l'appareil. Lors du renouvellement du matériel, les nouveaux téléphones seront automatiquement paramétrés.

6) Les études de flux

Les accords font la part belle aux bilans des usages numériques. Chez **Michelin**, un dispositif de vigilance est mis en place pour identifier les éventuelles connexions excessives aux outils de travail de l'entreprise dès qu'il est enregistré plus de cinq connexions hors période de travail, durant un mois. De son côté, **Orange**, qui prévoit de décliner sur le terrain l'accord sur la transformation numérique, signé le 27 septembre 2016, déploie cette année des autodiagnostics pour tous les collaborateurs volontaires afin d'analyser à la fois le volume et le temps passé à leurs communications par mails ou chats. Ces bilans peuvent également être effectués au niveau d'une équipe ou d'un métier donné. En cas de sur-connexion avérée, l'entreprise proposera les actions de prévention adaptées à ces salariés voire au niveau collectif, des mesures correctives basées sur l'analyse de l'organisation du travail.

7) Les enquêtes

Autres solutions retenues : **Renault** s'engage, à travers son nouvel accord *Cap 2020* à réaliser une étude de terrain pour évaluer les besoins et mettre en place une réflexion paritaire en vue de l'élaboration commune d'une charte relative au travail connecté. **Bouygues Télécom** s'appuie, lui, sur l'Observatoire médical du bien-être et du stress, créé en 2 000, qui réalise, chaque année, une enquête comportant 70 questions, notamment sur les conflits vie privée/ vie professionnelle. " *L'objectif est ici de détecter les éventuels facteurs de stress ou d'anxiété* ".

8) Les entretiens

L'entreprise (**Renault**) complète ce dispositif par des entretiens individuels pour tous les collaborateurs sur la charge de travail, effectuée chaque année ainsi que par des enquêtes de perception menées tous les deux ans avec certaines questions portant sur l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle.

9) Le blocage des serveurs

Les mesures radicales sont les grandes absentes de ces accords. Le groupe de protection sociale **Réunica** prévoyait pourtant, dans un accord sur la durée du travail, le 29 janvier 2014, la fermeture des messageries électroniques de 20 h à 7 h et le week-end (du vendredi 20 h au lundi 7 h). Mais l'intégration de **Réunica au sein d'AG2R**, le 1er janvier 2015, a mis en cause cette disposition. " *De nouveaux accords ont modernisé la notion de déconnexion et l'ont adaptée aux réalités opérationnelles* ", indique l'entreprise.

10) Les journées sans mail

De même, les journées sans mail, instaurées, par exemple, chez **Atos** ou **PriceMinister**, ne font pas recettes. Ce type de disposition ne figure dans aucun accord.

Réduire les phénomènes de surcharge cognitive et favoriser la productivité

Encourager le salarié à ne pas activer les alertes sonores ou visuelles d'arrivée d'un nouveau message

Prévoir des plages de déconnexion pendant les heures de travail

Répartir ce travail hors connexion en 1 à 3 plages d'une demi-journée maximum

Favoriser la communication

Interdire l'utilisation de la messagerie électronique et des smartphones pendant les réunions

Rappeler la nécessité de courriels clairs et neutres, l'utilisation des règles élémentaires de politesse et l'interdiction de pièces jointes trop volumineuses

Rappeler ces règles de bon sens est toujours nécessaire

Inciter les salariés à s'interroger sur la nécessité d'activer la fonction « répondre à tous » et la pertinence d'utiliser systématiquement la messagerie électronique pour communiquer

L'utilisation de la messagerie électronique ne doit pas être systématisée en toute circonstance.
Le face à face ou le téléphone permettent parfois de communiquer plus efficacement

Utiliser les modes de travail collaboratifs tels que les communautés network pour éviter l'affluence de courriels

Instaurer une journée sans courriel

(1) Certaines mesures reprises ici sont préconisées par l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE, Le bon usage des outils de communication numérique dans les entreprises, 2015) ; d'autres ont été mises en place dans certaines grandes entreprises.

Régulation des outils numériques : nos exemples

Éviter la surconnexion

Action	Précisions
Prévoir des plages de déconnexion la semaine et le week-end, sauf urgence	Prévoir une plage de déconnexion d'au moins 11heures consécutives (ex. : de 20 h à 7 h) pour respecter l'obligation de repos quotidien et définir les situations d'urgence
Rappeler qu'il n'est pas obligatoire de répondre aux « mails tardifs », sauf exceptions	Préciser la notion de mail tardif (surtout si les salariés travaillent à l'international) et définir les situations exceptionnelles
Utiliser les fenêtres d'alerte (Pop-up automatiques ou à paramétrer par le salarié)	Prévoir un affichage automatique le soir et le week-end incitant au respect des plages de déconnexion et/ou proposant le report d'envoi
Différer l'envoi des mails tardifs et leur réponse	Paramétrer automatiquement ce report d'envoi des courriels identifiés « tardifs »
Contrôler les connexions à distance	Configurer ce contrôle en précisant la plage horaire contrôlée (ex. : de 21 h à 7 h et le week-end)
Paramétrer les smartphones professionnels sur le mode « ne pas déranger » pendant les plages de déconnexion en semaine et le week-end	Aucun son signalant un appel, un message d'alerte ou une notification n'est émis par le smartphone
Encourager l'utilisation du gestionnaire d'absence en cas d'absence de longue durée	Rappeler au salarié la nécessité de renvoyer l'expéditeur vers un autre salarié en cas d'urgence
Bloquer les serveurs informatiques pendant les plages de déconnexion Exiger la restitution des ordinateurs et téléphones portables pendant les congés	Solutions radicales, généralement mal vécues par les salariés. À ne mettre en œuvre qu'en cas de surconnexion manifeste et non corrigée malgré le rappel des règles d'utilisation de la messagerie électronique

NOUVELLE FORME D'ORGANISATION DU TRAVAIL : LA MONTÉE EN PUISSANCE DU TELETRAVAIL

L'ère du salarié nomade : 70 % des cadres travaillent en dehors de l'entreprise

Au fil du temps, l'ère des salariés nomades fait sa place, leur permettant ainsi de transformer les pertes de temps en productivité, en travaillant par exemple dans le train ou depuis leur domicile.

De plus en plus de salariés sont concernés par le nomadisme (entre 10 et 15 %, sont placés en télétravail), et surtout les cadres, qui sont **70 %** à affirmer **travailler en dehors de leur entreprise**.

Le nomadisme en entreprise prend deux formes :

- le **nomadisme intra-entreprise** : le salarié accomplit son travail **dans l'entreprise, mais pas à son poste habituel** de travail. Le salarié peut par exemple travailler depuis la **salle de réunion** ou des bureaux partagés, à partir d'un système de **visioconférence**, en dehors de ses heures habituelles de travail (on parle alors de nomadisme temporel)… ;
- le **nomadisme extra-entreprise** : il vise tous les **travailleurs mobiles**, et qui sont amenés, dans le cadre de leurs fonctions, à se déplacer très fréquemment en dehors de l'entreprise. Mais il concerne aussi les **télétravailleurs** qui sont bien souvent amenés à travailler même en dehors de leurs plages horaires habituelles (soir, week-end…).

Bien que ce nouveau mode de travail permette au salarié d'éviter les pertes de temps grâce au travail en mobilité et à la **dématérialisation des espaces de travail**, le nomadisme comporte bien des **inconvénients** :

- faire (beaucoup) **trop d'heures** avec un risque d'épuisement professionnel (burn-out) ;
- éprouver des **difficultés à concilier sa vie privée et sa vie professionnelle** : 43 % des cadres estiment que la frontière entre ces 2 espaces de temps est peu ou pas du tout marquée ;
- perdre du **lien social** : selon un sondage d'Opinionway, l'un des principaux **aspects positifs de la vie au travail** est les **relations** qui sont nouées avec les collègues de travail. L'espace de travail reste un lieu central de création du lien social, dont ne peuvent profiter les salariés nomades.

Qu’est-ce que le télétravail ? Qu’est-ce qu’un télétravailleur ?

« Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci.

*Le télétravailleur désigne toute personne salariée de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa ». (***Art. L. 1222-9 al. 1 et 2 C. travail***)*

Dans ce régime, le salarié peut être appelé à travailler :

- Soit depuis chez lui ;
- Soit depuis un espace de « coworking », ou de bureaux partagés en télécentres, par exemple.

Une notion à distinguer du travail à domicile :

Même s’il existe entre ces deux modes d’organisation divers points communs, travail à domicile et télétravail ne doivent pas être confondus :

- Le **travail à domicile** est une notion très ancienne, codifiée dans la 7e partie du Code du travail, dans les « dispositions particulières à certaines professions et activités ». Notamment, dans ce régime, on n’a pas à rechercher s’il existe un lien de subordination juridique entre le travailleur à domicile et le donneur d'ouvrage, ni l’existence d’un nombre d'heures accomplies. Et si le travailleur à domicile peut utiliser les TIC, ceci n’est pas déterminant pour son statut.
- Le **télétravail** est codifié depuis 2012 dans la 1ère partie du Code du travail, consacrée aux « relations individuelles de travail » (2). Modalité spécifique d’exécution du contrat de travail, il suppose nécessairement l’existence d’un lien de subordination juridique (donc, un contrat de travail) et l’utilisation des TIC. Et même s’il doit être adapté à la spécificité du télétravail, le cadre du temps de travail doit être défini, car le télétravailleur reste un salarié à part entière.

Une pratique en chantier

Une concertation sur le télétravail (annexe 3) a été menée par les interlocuteurs sociaux en 2017suite à l’article 57 de la loi du 8 août 2016 dite « loi El KHOMRI ». Elle s'est achevée par la transmission à la Ministre du Travail d'un rapport conjoint, formulant de nombreuses recommandations pratiques et juridiques.

L'article 57 de la loi Travail du 8 août 2016 a prévu l’ouverture d’une concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance, avec les organisations professionnelles d'employeurs et les organisations syndicales de salariés représentatives au niveau national et interprofessionnel.

À cours de cette concertation, qui s'est déroulée de janvier à mai 2017, les interlocuteurs sociaux ont analysé les accords de branche ou d'entreprise mettant en œuvre le télétravail.

Ils ont abouti à un diagnostic partagé et identifié plusieurs points méritant une attention particulière.

La confiance, élément clé de la mise en place du télétravail

Le télétravail repose avant tout sur la confiance : confiance dans le salarié qui va travailler à distance, confiance dans le management qui l'organise, confiance dans l'entreprise. Sa mise en place requiert plusieurs éléments.

Un double volontariat

L'entreprise comme le salarié doivent s'engager volontairement dans le télétravail. Ce critère est souvent formalisé par la mise en place d'un système d'autodiagnostic et/ou de candidature (formulaire papier, formulaire en ligne, ou mail).

Si la candidature du salarié est acceptée, une période d'adaptation au télétravail est souvent prévue au cours de laquelle les deux parties peuvent décider unilatéralement d'arrêter le télétravail.

Un critère d'éligibilité

Ce critère n'est pas toujours objectivable, mais les accords d'entreprise excluent généralement du champ du télétravail les missions qui ne sont pas réalisables à distance, parfois aussi les salariés itinérants ou nomades.

Certains accords utilisent le télétravail comme un levier de **maintien dans l'emploi** des **personnes handicapées** ou de salariés dont l'**état de santé** nécessite des adaptations particulières du poste de travail (salariées enceintes, salariés sensibles aux pics de pollution, etc.)

La réversibilité

En pratique, tous les accords télétravail prévoient une clause relative à la réversibilité, une période d'adaptation et une **durée limitée** dans le temps (un an, voire moins) avec une clause de réexamen.

Par ailleurs, le télétravail est massivement utilisé 1 à 2 jours par semaine, rarement 3 jours et plus, ce qui limite la portée de la clause de réversibilité.

Les lieux de télétravail

La très grande majorité du lieu où s'exerce le télétravail est le domicile du salarié, qui doit respecter des règles essentielles (conformité électrique et assurance multirisques habitation couvrant l'utilisation du domicile comme lieu de travail), mais de **nouveaux lieux** émergent (notamment télécentres et espaces de coworking).

Des questions émergent sur la possibilité d'être en télétravail dans une **résidence secondaire** ou par exemple, lorsque le domicile est **à l'étranger**.

La prise en charge des coûts

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

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

Par ailleurs, on notera le très faible nombre d'accords prévoyant une **indemnité d'occupation du domicile**. Certains accords, enfin, ne prévoient aucune indemnisation, considérant le caractère libre et volontaire du télétravail.

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

La santé et la sécurité

Les textes applicables prévoient que l'employeur, les représentants du personnel et les autorités administratives compétentes ont accès aux lieux de télétravail pour vérifier la bonne application des règles de santé et de sécurité des salariés. Mais en pratique, il est **délicat de s'immiscer dans la vie privée du salarié**. C'est pourquoi les entreprises soulignent l'indispensable confiance sur laquelle repose la mise en place du télétravail.

Le télétravail n'étant qu'un déplacement du lieu de travail, au domicile du salarié ou dans un tiers-lieu, la présomption d'imputabilité relative aux **accidents de travail** s'applique en cas de télétravail formalisé. C'est d'ailleurs ce que prévoient la très grande majorité des accords.

L'organisation du travail

Si le télétravail permet au salarié d'avoir une certaine **souplesse** dans l'organisation de son temps, ce dernier doit pouvoir répondre aux nécessités de service, être joignable sur des plages horaires fixées en concertation et veiller à ne pas organiser sa vie privée autour des périodes de télétravail.

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

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

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

La formation et le déroulement de carrière

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

De nouveaux enjeux : clarifier certains points et ouvrir la réflexion

Clarifier certaines règles juridiques

Santé et sécurité : il apparaît difficile, en pratique d'appliquer au domicile la partie réglementaire du Code du travail relative aux dispositions applicables pour le lieu de travail afin de garantir la santé et la sécurité du travailleur. C'est la raison pour laquelle certains accords ont trouvé des solutions pragmatiques telles que l'attestation sur l'honneur du salarié de la conformité de son logement, le financement d'un audit de conformité auprès d'un organisme certifié, l'obtention par l'assureur d'une attestation pour l'usage du domicile comme lieu de travail.

Accident de travail et accident de trajet : le principe d'application de la législation relative aux accidents du travail aux télétravailleurs lorsque l'accident survient pendant le temps de travail et dans les situations de travail à domicile ne figure pas expressément dans les textes, et créée un doute pour les entreprises source d'insécurité juridique.

Réversibilité du télétravail : afin de sécuriser la réversibilité, il serait utile de prévoir que le télétravail puisse êtreconvenu pour une durée déterminée et prendra fin automatiquement soit à la date décidée par les parties soit à l'initiative de l'une ou l'autre des parties moyennant un délai de prévenance. De nombreux accords prévoient cette possibilité, mais la jurisprudence est réticente à admettre les modifications du contrat de travail décidées par avance.

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

Les risques du télétravail informel

Si elle présente l'avantage de la souplesse, la mise en œuvre « officieuse » du télétravail peut présenter des risques, tant pour les télétravailleurs que pour l'entreprise même (notamment en termes d'égalité d'accès au télétravail et d'isolement du salarié).

L'organisation du temps de travail

Gain d'un temps de trajet parfois long, absence de sollicitation des collègues... : il est fréquent que les télétravailleurs expriment une difficulté à couper en fin de journée.

Le travail à distance interroge la notion de **décompte du temps de travail** ainsi que l'appréciation de la **charge de travail**, qui reste difficile à mesurer, sauf par un dialogue étroit entre le manager et le télétravailleur.

Les nouveaux usages facilités par les outils numériques permettent en outre aux salariés qui le souhaitent de bénéficier d'une plus grande latitude dans la gestion de leur temps de travail sur la journée. Dans ce cadre, la **déconnexion** doit s'accompagner d'une formation aux usages qui doit permettre d'éviter les pressions ou les addictions.

La protection des données personnelles

La sécurité informatique et des données est un point sensible pour les entreprises. Il est souhaitable de prévoir par accord une information complète du salarié, sur les différents points liés à la **sécurité informatique**, que ce soit la confidentialité des informations, la protection des données de l'entreprise, ou encore les potentiels risques d'intrusion au domicile du salarié, la nature des sanctions applicables en cas de non-respect des règles de sécurité informatique.

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

La multiplication des lieux de travail

La dispersion des lieux de travail grâce au numérique (domicile, tiers lieux, dans les transports) devient une pratique qui s'étend à un nombre croissant de personnes actives.

Les tiers-lieux se développent en raison soit d'une stratégie immobilière de l'entreprise, soit pour mettre une équipe en situation agile, sur le modèle des start-up (dans une perspective d'innovation), soit encore pour faciliter le recours au télétravail de collaborateurs qui ne pourraient y avoir accès à domicile (surface insuffisante, débit réseau trop faible). L'entreprise doit s'assurer de la **conformité** de ces tiers-lieux aux normes électriques ainsi qu'aux règles d'hygiène et de sécurité.

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

L'impact sur l'encadrement de proximité

Le télétravail **bouscule la notion classique de management** et de relation hiérarchique et oblige à trouver un juste équilibre entre contrôle du travail et véritable relation de confiance indispensable à un télétravail efficace et serein.

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

Ce que le télétravail est devenu après les ordonnances

Parmi les ordonnances dites « Macron » du 22 septembre 2017, l'ordonnance nº 2017-1387 relative à *« la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail »* apporte d'importants changements au régime juridique du télétravail. Plusieurs de ces modifications s'inspirent des pistes proposées par un rapport conjoint remis aux pouvoirs publics fin mai 2017 par les partenaires sociaux relatif au *« développement du télétravail et du travail à distance »*.

Selon le dossier de presse du Gouvernement, l'article 21 de l'ordonnance relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail vise ainsi à mettre en place *« Un droit au télétravail sécurisé, souple, permettant une meilleure conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle »*. Le contenu de l'ordonnance soulève néanmoins de nombreuses interrogations.

Définition du télétravail

Selon le texte, 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 volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Ainsi, afin de prendre en compte la réalité du recours fréquent au télétravail occasionnel, la définition du télétravail n'inclut plus la notion de régularité.

Mise en place par accord collectif ou par charte élaborée par l'employeur

Le télétravail est désormais *« mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social économique, s'il existe »* (**Article 21 de l'ordonnance et C. trav. art. L. 1222-9 modifié**).

Le texte supprime ainsi l'exigence d'un contrat de travail ou d'un avenant pour recourir au télétravail, même si la signature d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci reste fortement recommandée, puisqu'en tout état de cause, les entreprises entrant dans le champ de l'Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 relatif au télétravail doivent, aux termes de l'article 2 dudit accord, conclure un avenant au contrat de travail et qu'au surplus, il faudra être en mesure d'établir la preuve de l'accord du salarié.

En l'absence d'accord collectif ou de charte élaborée par l'employeur, reste-t-il pour autant possible de pratiquer le télétravail de manière permanente avec un salarié, au moyen de la conclusion d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci ? C'est à notre sens peu probable, même si ce point devra être confirmé. En effet, il semble résulter de l'ordonnance qu'en l'absence d'une charte ou d'un accord collectif, seul le recours occasionnel au télétravail est désormais possible.

De plus, découle-t-il de la formule *« dans le cadre d'un accord collectif ou à défaut, dans le cadre d'une charte (…) »*, que l'employeur devra au préalable engager une négociation en vue de la conclusion d'un accord collectif ? Ne pourra-t-il décider d'élaborer unilatéralement une charte qu'en cas d'échec des négociations ? Ou sera-t-il libre de choisir indifféremment l'un de ces deux supports pour encadrer le télétravail dans l'entreprise ? Cette question devra être clarifiée.

Le texte prévoit que l'accord collectif ou à défaut, la charte élaborée par l'employeur, devra a minima préciser :

- les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;
- les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;
- les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;
- la détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail.

Un cadre juridique pour le télétravail occasionnel

L'ordonnance prévoit qu'en l'absence de charte ou d'accord collectif, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir de manière occasionnelle au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen. Un échange de courriels devrait ainsi suffire.

L'ordonnance n'exige pas expressément, à la différence du projet initial, que cet accord soit recueilli à chaque fois que le télétravail occasionnel est mis en œuvre. Il semble donc possible de prévoir la possibilité de recourir occasionnellement au télétravail dans le contrat de travail ou par voie d'avenant.

La motivation du refus de l'employeur

Le texte ne crée pas de droit au télétravail. Il oblige cependant l'employeur à motiver sa réponse lorsqu'il refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui en fait la demande et qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail *« dans les conditions prévues par »* l'accord collectif ou la charte sur le télétravail.

La motivation invoquée devra vraisemblablement s'appuyer sur des causes objectives tenant au fonctionnement de l'entreprise.

Une attention particulière devra donc être portée, lors de la rédaction de l'accord collectif ou de la charte, à la définition des postes de l'entreprise éligibles au télétravail dans le cadre de l'article L.1222-9 du Code du travail. De même, l'accord ou la charte pourra utilement prévoir les formes et délais de la demande formulée par le salarié et de la réponse adressée par l'employeur.

Statut du télétravailleur

Il est désormais clairement indiqué dans le Code du travail que le télétravailleur *« a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise »*. Tel est notamment le cas *« en ce qui concerne l'accès aux informations syndicales, la participation aux élections professionnelles et l'accès à la formation »*.

Coûts du télétravail

Les anciennes dispositions prévoyaient que l'employeur était notamment tenu, à l'égard du salarié en télétravail, de prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci.

Cette obligation ne figure plus dans les dispositions du Code du travail issues de l'ordonnance. Cela signifie-t-il que la prise en charge des coûts découlant du télétravail n'incombera plus nécessairement à l'employeur ? Cela semble peu probable : les entreprises relevant de l'Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 sur le télétravail doivent continuer à prendre en charge ces coûts directs en application de l'article 7 de cet accord.

En tout état de cause, il est fortement recommandé d'aborder, dans l'accord collectif ou la charte élaborée par l'employeur, les modalités de la prise en charge des coûts découlant directement ou indirectement du télétravail.

Présomption d'accident du travail

Le texte prévoit désormais clairement qu'un accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail. Le salarié concerné sera donc pris en charge dans les mêmes conditions que s'il avait été victime de l'accident dans les locaux de l'employeur, à charge pour l'employeur, le cas échéant, de renverser la présomption s'il estime que l'accident a été occasionné par une cause étrangère au travail.

Entrée en vigueur

Ces nouvelles dispositions, entrées en vigueur le lendemain de la publication de l'ordonnance, sont d'ores et déjà applicables.

Il est à ce titre précisé que les stipulations et dispositions de l'accord collectif conclu ou de la charte établie au sein de l'entreprise se substituent, s'il y a lieu, aux clauses des contrats de travail contraires ou incompatibles conclues antérieurement au 23 septembre 2017 et contenant des stipulations relatives au télétravail. Le salarié peut néanmoins refuser une telle substitution et doit dans ce cas faire connaître son refus à l'employeur dans le délai d'un mois à compter de la date à laquelle l'accord ou la charte a été communiqué dans l'entreprise. Le texte ne précise rien en revanche sur les conséquences d'un tel refus.

Cette règle de substitution pourra être rappelée dans l'accord collectif ou dans la charte.

ET TOI T'ES PLUTÔT COWORKING, TÉLÉTRAVAIL OU DESK SHARING ?

Le coworking est un type d'organisation du travail qui regroupe deux notions : un espace de travail partagé, mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture.

L'idée à l'origine est de permettre aux travailleurs indépendants de ne pas rester isolés chez eux et de pouvoir trouver, dans ce lieu et à travers ce réseau, un espace de socialisation propre à l'entreprise. Les promoteurs de ces lieux ont pour référence mythique les cafés de la Mitteleuropa et de Saint-Germain-des-Prés où artistes, écrivains et intellectuels étaient censés se retrouver autour d'un café ou d'une bière, dans un mélange créatif entre travail et convivialité.

Les espaces de coworking existent depuis bientôt quatre ans. Ces espaces de travail partagé, troisième lieu, entre travail à domicile et travail en entreprise s'étendent rapidement : on compte aujourd'hui une centaine de coworkings répartis dans plus de trente pays. Ils ont pour eux à la fois le confort du travail à domicile et la richesse sociale du travail en entreprises.

Aussi, le coworking a le vent en poupe. Pris d'assaut par les travailleurs indépendants, les salariés s'y mettent aussi. La pratique est cependant moins développée que le télétravail mais légèrement plus que le desk-sharing, qui consiste à partager son poste de travail. Quels sont les vrais chiffres en la matière ? Pour faire le tour de la question, **Cadre emploi** a publié en février 2017 une infographie sur la base des chiffres du baromètre OpinionWay pour CD&B « *La relation entre l'environnement de travail et le bien-être des salariés* » et de l'enquête « *Télétravail : les Français adhèrent* » menée par Ipsos pour Revolution@work.

Dis-moi quel est ton âge, je te dirai ce que tu penses du coworking

Premier enseignement de l'étude menée par OpinionWay pour CD&B, premier cabinet français indépendant d'experts en transformation des espaces de travail : l'âge des salariés influe largement sur la perception des salariés en matière de nouveaux modes de travail. 58 % des salariés de moins de 35 ans se déclarent favorables à l'instauration de cette pratique au sein de leur entreprise contre seulement 37 % chez les salariés de plus de 50 ans.

Grosse boîte ou PME : à chacun ses goûts

Le coworking ne bénéficie pas non plus de la même cote selon que les répondants travaillent dans une petite ou une grande entreprise. Dans les entreprises de 100 à 249 salariés, 42 % des salariés sont défavorables au coworking, mais plus encore pour les entreprises de plus grande taille : 53 % dans les entreprises de 250 à 999 salariés et 56 % pour celles de 1 000 salariés ou plus.

Pourquoi donc le coworking ?

Il y a trois raisons pour lesquelles les salariés se transforment en adeptes du coworking :

- socialiser avec des salariés d'autres entreprises (57 %),
- travailler près de chez soi et limiter son temps de trajet (53 %),
- rompre avec le train-train quotidien en allant s'aérer dans un cadre de travail différent (42 %).

Mais partager son poste de travail : dans tes rêves !

Quant au desk-sharing… le quoi ? Le desk-sharing, le petit nom à la mode pour désigner le fait de ne pas avoir de place de bureau attitrée et d'en changer tous les matins ou presque quand on arrive au travail. Seulement 33 % en ont entendu parler et 20 % seulement voient très bien de quoi il s'agit. Il n'est pas surprenant que ce soit les moins de 35 ans qui soient le plus au fait en la matière : 40 % pour les moins de 35 ans, contre 25 % chez les salariés de 50 ans et plus.

Et pour l'adopter, 40 % des moins de 35 ans votent pour, contre 23 % des 50 ans et plus. Mais soyons clair, seulement 13 % des répondants le pratiquent vraiment.

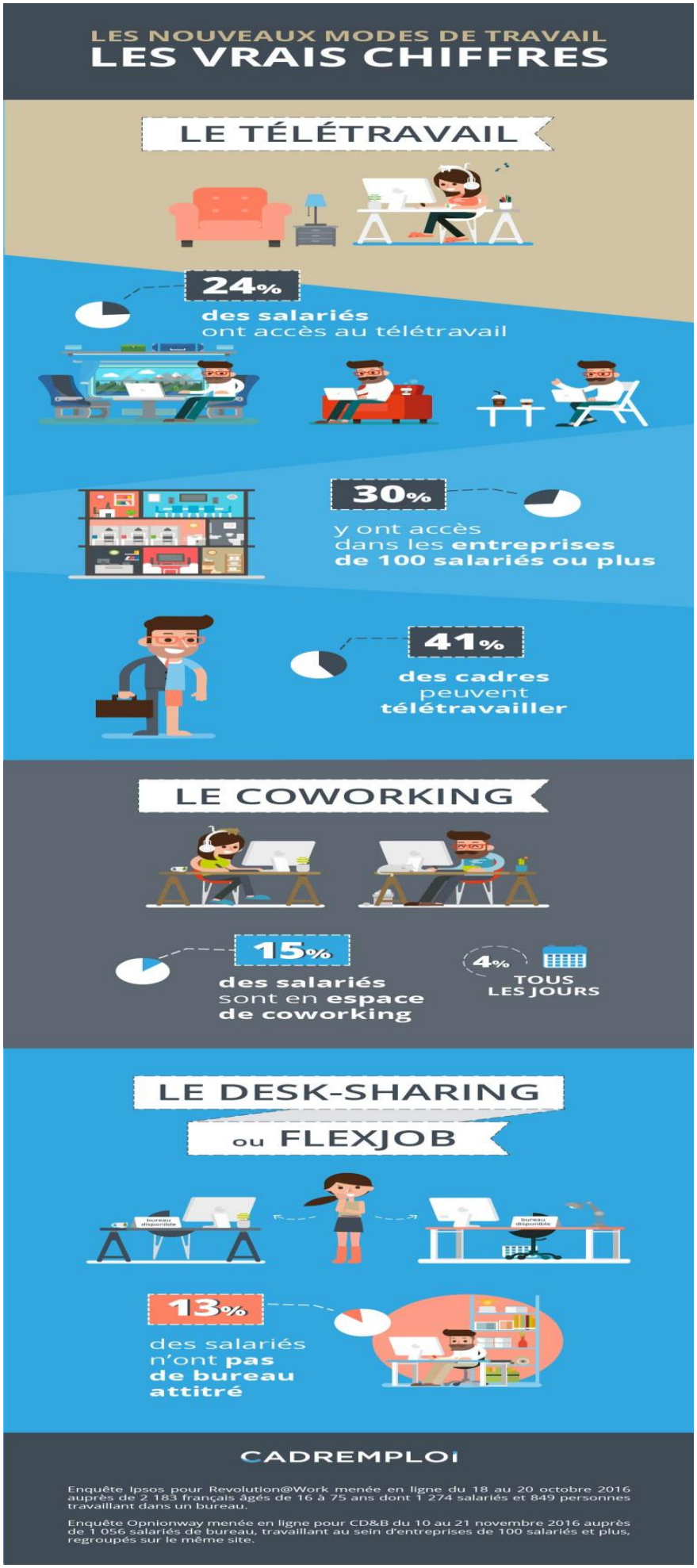
C'est le télétravail qui monte, qui monte

Par contre, le travail en dehors du bureau fait une belle percée par rapport aux chiffres du 1er baromètre Opinion Way/CD&B. Ce sont 30 % des salariés qui déclarent travailler à leur domicile au moins de temps en temps, soit plus 5 points par rapport à 2015. 20 % indiquent s'installer dans un tiers lieu pour cela ou encore un espace de coworking justement. **Les cadres sont en tête pour l'adoption de ces nouveaux modes de travail.**

Le télétravail a de bonnes raisons de recueillir les faveurs des salariés

L'étude Ipsos/Revolution@Work, programme international d'invention du travail de demain, livre des clés de lecture.

Le télétravail est de plus en plus pratiqué, car :



- 70 % estiment que le télétravail est une bonne chose pour le rythme de vie. Une perception renforcée chez les femmes (74%) et les Franciliens (77%),
- 62 % que le télétravail favorise l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle,
- 79 % évoquent la réduction des embouteillages,
- 71 % y voient un mode de décentralisation de l'économie en Province.

Bémol cependant : ils admettent néanmoins que le télétravail peut limiter les relations entre collègues (44%) et les échanges avec d'autres professionnels (28%).