



**PRITH**  
Centre-Val de Loire

Plan régional d'insertion  
des travailleurs handicapés

# Mettre en place le télétravail

Guide pratique  
Edition 2018



## LES PRÉALABLES

Le télétravail : de quoi parle-t-on ?

Comment définir les postes éligibles au télétravail ?

Quels sont les avantages et les risques liés au télétravail ?

Quel est le cadre juridique du télétravail ?

Comment élaborer votre cadre pour le télétravail ?

## LA MISE EN ŒUVRE

Comment budgéter la mise en œuvre du télétravail ?

Comment mettre en place les conditions techniques nécessaires au télétravail ?

Quelles actions mettre en œuvre pour accompagner ce changement organisationnel ?

Comment communiquer sur la démarche ?

## RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

Identification des acteurs ressources : qui peut m'aider ?

Etude de cas : le médecin préconise le télétravail, que dois-je faire ?

En savoir plus...

# LES PRÉALABLES



## Le télétravail : de quoi parle-t-on ?

Définition

Les acteurs à impliquer

Les idées reçues sur le télétravail

## Comment définir les postes éligibles au télétravail ?

Méthode et outils

Témoignage

## Quels sont les avantages et les risques liés au télétravail ?

Avantages

Risques

## Quel est le cadre juridique du télétravail ?

Formalisation de la démarche

Droits et devoirs de l'employeur

Droits et devoirs du salarié

## Comment élaborer votre cadre pour le télétravail ?

Obligations

Conseils



# LE TELETRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Définition

Les acteurs  
à impliquer

Les idées  
reçues sur le  
télétravail





# LE TELETRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?

## Définition

Le télétravail est une forme d'organisation qui permet à un salarié de travailler ailleurs que dans les locaux de son employeur, de façon volontaire, grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC).

Le salarié peut donc travailler :

- Soit à son domicile,
- Soit dans un télécentre ou un espace de coworking.

*Un salarié qui travaille sur un site distant de son employeur ou chez un client n'est donc pas en télétravail.*

Le télétravail est ouvert aux salariés en **CDI** ou en **CDD** sans condition d'ancienneté. Il peut être mis en place dès l'embauche ou par la suite. Le télétravail peut être partiel ou total (temps passé entre domicile / entreprise).

Un accord collectif peut prévoir des conditions minimales d'ancienneté, prioriser certains publics (personnes en situation de handicap...) ou exclure certaines catégories d'emploi (apprentis, stagiaires...) dès lors qu'il n'y a pas de discrimination.



## LE TELETRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?

# Les acteurs à impliquer

Tous les acteurs de l'entreprise sont à impliquer et une sensibilisation en amont du projet de télétravail doit être faite afin de dissiper les craintes et fantasmes pouvant être engendrés par le télétravail. Une équipe projet pourra également être constituée pour identifier les actions à préparer et le calendrier de mise en œuvre.

Les acteurs suivants doivent être plus particulièrement associés à la démarche :

- Les acteurs Ressources Humaines,
- L'équipe de direction,
- Les organisations syndicales ou représentants des salariés,
- Les services informatiques,
- Les managers,
- Les collaborateurs volontaires,
- Les services de communication,
- Les professionnels de la santé au travail.

Les préalables

La mise en œuvre

Ressources  
complémentaires



## LE TELETRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?

# Idées reçues sur le télétravail

« **En télétravail, je peux faire ce que je veux, quand je veux.** » : **FAUX**. En télétravail, vous vous engagez à vous auto-discipliner et à réaliser avec le niveau d'exigence habituel les tâches qui vous sont confiées. Pour votre activité professionnelle comme pour votre équilibre personnel, il est recommandé de structurer ses horaires de télétravail.

« **Je ne peux pas télétravailler quand je suis malade.** » : **VRAI**. En cas d'arrêt de travail (quel qu'il soit : maladie, congé payé, RTT etc.), vous ne pouvez pas exercer votre activité professionnelle en télétravail.

« **Je peux profiter du télétravail pour garder mes enfants.** » : **FAUX**. La journée de télétravail est une journée destinée à un travail effectif. Votre employeur attend autant de vous en télétravail qu'au bureau. Vous devez donc télétravailler dans des conditions similaires à celles dont vous bénéficiez au bureau (sans bruit, ni sollicitation, ni distraction.) »



## LE TELETRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?

# Idées reçues sur le télétravail

« **Ma charge de travail ne doit pas augmenter en télétravail.** » : **VRAI**. Lorsque vous êtes en situation de télétravail, vous travaillez de la même façon que si vous étiez au bureau. A ce titre, le fait que vous télétravailliez ne modifie en rien votre activité, votre charge ou votre amplitude de travail, ni celles de vos collègues. Les tâches qui font partie de votre poste ne peuvent donc, sauf urgence, être déléguées à un autre salarié au motif que vous êtes en situation de télétravail.

« **Le télétravail détériore la dynamique d'équipe et le collectif de travail.** » : **FAUX**. Afin de conserver la cohésion d'équipe, votre manager organisera régulièrement des réunions au bureau avec l'ensemble des collaborateurs et pourra mettre en place des règles de fonctionnement qui limitent les effets de la distance.

« **Mon manager peut me demander de venir au bureau un jour de télétravail.** » : **VRAI**. Pour des raisons d'organisation du travail et de l'équipe, votre manager peut vous demander de venir travailler au bureau, en respectant le délai de prévenance prévu par l'avenant. En télétravail, l'activité et les contraintes collectives sont prioritaires sur les contraintes individuelles.





# COMMENT DEFINIR LES POSTES ELIGIBLES AU TELETRAVAIL ?

Méthode et  
outils



Témoignage



# COMMENT DÉFINIR LES POSTES ÉLIGIBLES AU TÉLÉTRAVAIL ?

## Méthode et outils

### Etape n°1 : Déterminer les tâches incompatibles avec le télétravail

**La compatibilité intrinsèque du poste avec le télétravail** : il s'agit de distinguer les tâches susceptibles d'être réalisées depuis le domicile du salarié si le télétravail était mis en place.

**L'accès aux ressources logistiques et documentaires** : il s'agit de déterminer si le besoin d'accéder à certaines ressources documentaires et logistiques peut pénaliser la pratique du télétravail en imposant des contraintes organisationnelles fortes.

**L'accès aux ressources techniques et la sécurité des données** : il s'agit de déterminer si le besoin d'accéder à certaines ressources techniques et informatiques peut pénaliser la pratique du télétravail en imposant des contraintes organisationnelles fortes.

- *Quelle est la proportion de tâches incompatibles avec le télétravail ?*
- *Ces tâches peuvent-elles être concentrées uniquement sur les jours non télétravaillés ou nécessitent-elles une attention quotidienne ?*



# COMMENT DÉFINIR LES POSTES ÉLIGIBLES AU TÉLÉTRAVAIL ?

## Méthode et outils

### Etape n°2 : Déterminer les tâches dont la correcte exécution pourrait être pénalisée par le télétravail

**La pratique managériale** : Certaines pratiques se prêtent particulièrement bien au télétravail : tâches claires et formalisées, indicateurs quantitatifs pour mesurer la performance, objectifs clairs et connus, pilotage resserré et des reporting non nécessaires.

→ *La distance risque-t-elle de pénaliser la qualité du pilotage de l'activité ?*

**Le degré d'interdépendance du collaborateur avec le collectif de travail** : l'objectif est de déterminer le rôle du collaborateur par rapport à son collectif de travail (animateur d'équipe, personne ressource participant fréquemment à des réunions, ...).

→ *Quelle est la proportion de tâches dont l'exécution pourrait être sensiblement pénalisée par le télétravail ?*

→ *Ces tâches peuvent-elles être concentrées uniquement sur les jours non télétravaillés ou nécessitent-elles une attention quotidienne ? (Il s'agit ici de savoir si l'on peut planifier les tâches du salarié de telle sorte qu'au moins une journée par semaine, il puisse réaliser en dehors des locaux toutes les tâches qui ne seraient pas sensiblement affectées par le télétravail).*

→ *Ces tâches peuvent-elles être adaptées afin d'être compatibles avec le télétravail ?*



## Témoignage

Sandrine , Responsable d'un service « offre relation client »

*Sandrine dirige une équipe d'une soixantaine de personnes, composée essentiellement de chargés de clientèle. L'activité est pour 70 % téléphonique et 30 % par contacts écrits via le canal courriel. Leur activité est planifiée via un outil informatique en amont.*

*La demande de télétravail est motivée par des raisons d'éloignement géographique (le télétravail ne pouvait être demandé qu'après 1 an d'ancienneté sur le poste).*

Ma structure a défini une nomenclature de postes compatibles avec le télétravail ce qui m'aide à déterminer les postes éligibles au télétravail. Il s'agit de postes dans tous les domaines, chargé de mission ou d'ingénierie, comptabilité, communication, ressources humaines, paie...

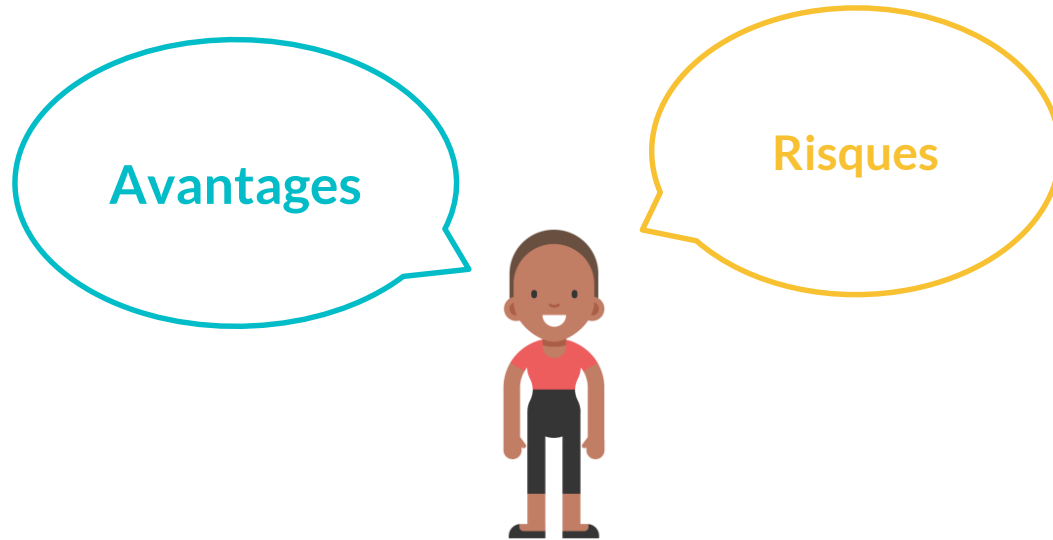
Sont exclus les postes de responsables et de logistique car leur présence sur site est indispensable.

Mise à part cette nomenclature, la mise en place du télétravail nécessite :

- **Une démarche volontaire de la personne,**
- **Une relation de confiance** entre le manager et la personne,
- **Une autonomie et une maîtrise de l'activité par la personne.** Le télétravail ne peut être demandé avant un minimum d'un an d'ancienneté sur le poste. De plus, une personne avec un taux d'erreurs trop important sur les dossiers pourra se voir refuser le télétravail.



# QUELS SONT LES AVANTAGES ET LES RISQUES LIÉS AU TÉLÉTRAVAIL ?





## Avantages

### Pour les salariés :

- Amélioration de la qualité de vie au travail (plus de temps libre, moins de stress, moins de temps dans les transports, moins de fatigue),
- Un cadre de travail plus propice à la concentration au domicile,
- Une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle grâce à la flexibilité.



## Avantages

### Pour les employeurs :

- Possibilité de réduire l'absentéisme, d'attirer et fidéliser les talents attachés à leur qualité de vie au travail (QVT),
- Moindre impact des retards liés aux trajets « domicile-travail » sur le temps de travail,
- Accélération de la mise en place des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC),
- Evolution des pratiques managériales et organisationnelles, par effet de levier. Opportunité pour aller vers une organisation plus ouverte, plus flexible et orientée vers les résultats,
- Augmentation des performances individuelles et donc hausse de la productivité,
- Accroissement de la flexibilité de l'activité en cas d'évènement externe (intempéries, grèves, ...),
- Amélioration de la marque verte de l'entreprise (diminution des émissions de CO<sub>2</sub> car moins de déplacements),
- Gain de place dans les locaux de l'employeur;



## Risques

### Pour les salariés :

- La déstructuration (fait de ne pas réussir à s'auto discipliner),
- L'appauvrissement des liens sociaux noués avec le collectif de travail, voire la naissance d'un sentiment d'isolement,
- L'aliénation au travail et la suractivité,
- La stigmatisation au sein du collectif de travail,
- La présence de risques physiques : risque visuel, TMS, chutes et blessures, risque électrique, produits toxiques, champs électromagnétiques...

### Pour les entreprises :

- Risque que le télétravail soit considéré par les salariés comme un droit opposable ou un avantage acquis, et non comme un nouveau mode d'organisation,
- Risque de recours abusif au télétravail (ex : salariés qui profiteraient du télétravail pour garder leurs enfants),
- Risque du manque de diligence dans l'exécution des tâches et de non respect du temps de travail,
- Risques liés à la difficulté d'application au domicile du salarié, des démarches et actions de prévention santé au travail.

*NB: Les bilans menés dans les entreprises montrent que les abus sont très rares : inférieurs à 2 pour 1 000*





# QUEL EST LE CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ?

Formalisation  
de la démarche

Droits et  
devoirs de  
l'employeur



Droits et  
devoirs du  
salarié

Les préalables

La mise en œuvre

Ressources  
complémentaires



# QUEL EST LE CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ?

## Formalisation de la démarche

Le télétravail repose sur le **volontariat du salarié** : il est souvent demandé au salarié de **motiver sa demande**.

En tout état de cause, l'employeur ne peut pas **imposer le télétravail au salarié** (sauf circonstances exceptionnelles ou cas de force majeure) **ni le sanctionner en cas de refus**. A l'inverse, dorénavant, **l'employeur qui refuse le télétravail à un salarié occupant un poste éligible à ce type de travail doit dorénavant préciser au salarié les raisons de son refus**.



Le télétravail régulier est 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).

En l'absence de charte ou d'accord collectif, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen (ex : avenant au contrat de travail).



## QUEL EST LE CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ?



### Formalisation de la démarche – spécificités du secteur privé

La « **loi Warsmann II** » du **22 mars 2012** a marqué l'entrée du télétravail dans le code du travail en y intégrant la réglementation issue de l'**Accord National Interprofessionnel (ANI)** du **19 juillet 2005** et en y ajoutant 5 nouvelles obligations pour l'employeur :

- La prise en charge de tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail,
- L'information des salariés de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non respect de telles restrictions,
- La priorité au salarié pour occuper ou prendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et l'obligation de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature,
- La fixation, en concertation avec le salarié, des plages horaires durant lesquelles il peut habituellement le contacter,
- L'organisation annuelle d'un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail.

La « loi Warsmann II » intègre également la possibilité pour l'employeur d'imposer le télétravail en cas de « circonstances exceptionnelles ».



# QUEL EST LE CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ?



## Formalisation de la démarche – spécificités du secteur public

La « **loi Sauvadet** » du **12 mars 2012** indique que « les fonctionnaires peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail » tel que défini par le Code du travail. Le télétravail est accordé à la demande du fonctionnaire et après accord du chef de service. Il peut y être mis fin, sous réserve d'un délai de prévenance. La loi précise que l'employeur devra spécifiquement prendre en compte :

- Les coûts résultant directement de l'exercice de télétravail,
- La concertation sur les plages horaires du télétravailleur,
- La priorité pour prendre un poste en télétravail,
- Un entretien annuel sur les conditions d'activité.

Le **décret du 11 février 2016** précise les points organisationnels de la mise en place du télétravail :

- Le télétravail est organisé prioritairement au domicile de l'agent et ne doit pas excéder trois jours. Deux jours au minimum de présence sur le lieu de travail sont exigés,
- L'agent bénéficie des mêmes droits qu'un agent qui exerce ses fonctions dans les locaux de son administration,
- En cas de refus de la demande, le décret prévoit des modalités de recours en CAP ou CCP,
- Le télétravail étant réversible, l'agent et l'employeur peuvent y mettre fin dans les conditions fixées par le décret.



## QUEL EST LE CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ?

# DROITS ET DEVOIRS POUR L'EMPLOYEUR

### \* Durée du travail

L'entreprise doit mettre en place un contrôle de la durée du travail et l'employeur doit fixer, en concertation avec le salarié, les plages horaires durant lesquelles il peut le contacter.

Dans la majorité des cas, le télétravail est organisé de manière pendulaire (domicile/entreprise), par journées entières. Souvent, les horaires variables sont exclus.

### \* Mise en place d'un moyen de surveillance

L'employeur est tenu de respecter la vie privée du télétravailleur. Si un moyen de surveillance est mis en place, il doit être pertinent et proportionnel à l'objectif poursuivi et le télétravailleur doit en être informé. La mise en place de tels moyens doit également faire l'objet d'une information et d'une consultation préalable du comité d'entreprise.



# QUEL EST LE CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ?

## DROITS ET DEVOIRS POUR L'EMPLOYEUR

### \* Matériel de travail et sécurité :

- L'entreprise doit veiller aux conditions de santé et de sécurité sur les lieux du télétravail.
- L'employeur doit mettre à disposition des équipements de travail nécessaires à la réalisation du travail (le mobilier est soit fourni ou donne lieu au paiement d'un défraiement par mois).
- Le salarié doit être informé des restrictions liées à l'usage des équipements fournis et des sanctions en cas de non-respect de ces dernières.
- L'activité télétravail doit être intégrée dans l'évaluation des risques.

### \* Visite médicale

Un salarié en télétravail bénéficie des mêmes modalités de suivi en santé au travail que ses collègues occupant un poste équivalent. Pour les travailleurs handicapés, le médecin du travail décide si la périodicité du suivi doit être adaptée ou non.

#### ZOOM SUR LE HANDICAP

##### Accessibilité du poste

Pour permettre au travailleur handicapé d'exercer son emploi, l'employeur devra s'assurer que son poste de travail est accessible en télétravail (C. trav., art L. 5213-6 – en attente du décret d'application).



## QUEL EST LE CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ?

# DROITS ET DEVOIRS POUR L'EMPLOYEUR

### \* Accident du travail et risques professionnels

Création d'une présomption d'accident du travail si ce dernier intervient durant les heures de travail (plages horaires) et, par conséquent, prise en charge dans les mêmes conditions que si l'accident s'était déroulé dans les locaux de l'entreprise.

« L'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 au sens des dispositions de l'article L. 411-1 du code de la sécurité sociale. » ;

Le télétravailleur doit bénéficier de la surveillance médicale, ce qui suppose que le médecin du travail est informé de la liste des salariés en télétravail et qu'il doit pouvoir accéder dans les lieux où se déroule le télétravail

### \* Le contrôle des lieux

Le Comité Social Economique et l'inspection du travail peuvent contrôler les lieux (avec accord du salarié s'il s'agit de son domicile).



## QUEL EST LE CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ?

# DROITS ET DEVOIRS POUR L'EMPLOYEUR

### \* Durée du travail

L'entreprise doit mettre en place un contrôle de la durée du travail et l'employeur doit fixer, en concertation avec le salarié, les plages horaires durant lesquelles il peut le contacter.

Dans la majorité des cas, le télétravail est organisé de manière pendulaire (domicile/entreprise), par journées entières. Souvent, les horaires variables sont exclus.

### \* Mise en place d'un moyen de surveillance

L'employeur est tenu de respecter la vie privée du télétravailleur. Si un moyen de surveillance est mis en place, il doit être pertinent et proportionnel à l'objectif poursuivi et le télétravailleur doit en être informé. La mise en place de tels moyens doit également faire l'objet d'une information et d'une consultation préalable du comité d'entreprise.





## QUEL EST LE CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ?

# DROITS ET DEVOIRS POUR L'EMPLOYEUR

### \* Droit à la déconnexion

L 2242-8, 7° du code du travail :

« Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques ».

Ce droit a été complété par la Chambre sociale de la Cour de cassation le 12 juillet 2018 : s'il vous est demandé de manière systématique de rester connecté après la période de travail contractuellement prévue, "le caractère déguisé de l'astreinte sera indéniable".

Lorsqu'il a débadgé, le télétravailleur utilise son « droit à la déconnexion » en mettant en veille son équipement informatique et son téléphone professionnel.



## QUEL EST LE CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ?

# DROITS ET DEVOIRS POUR L'EMPLOYEUR

### \* Arrêt du télétravail

Le salarié étant prioritaire pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles, l'employeur est tenu de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature. Il est recommandé de mettre en place une clause de réversibilité afin de prévoir les conditions de retour à une exécution du travail sans télétravail dans l'accord ou la charte.

### \* Entretien annuel

L'employeur doit organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail. Plus généralement, l'ANI du 19 juillet 2005 prévoit que le télétravailleur bénéficie des mêmes entretiens professionnels que les autres salariés de l'entreprise ; est soumis aux mêmes politiques d'évaluation que ces autres salariés.

### \* Formation

L'employeur doit permettre l'adaptation permanente du salarié à son poste de travail, notamment par des actions de formation, en ce qui concerne l'évolution des métiers, des technologies et des organisations.

Ces actions de formation sont considérées comme du temps de travail effectif et doivent être rémunérées comme tel. Cela inclut notamment la formation du télétravailleur sur les équipements techniques mis à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. Une formation du manager et de l'équipe à la prise en compte de cette modalité d'organisation peut être la bienvenue.



## QUEL EST LE CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ?

# DROITS ET DEVOIRS POUR LE SALARIÉ

*Le télétravailleur bénéficie des mêmes droits et avantages que ceux applicables aux autres salariés et plus particulièrement en matière de déroulement de carrière et d'égalité de traitement.*

### \* Durée du travail

Le salarié doit respecter les conventions et obligations de son entreprise en matière de temps de travail : durée journalière, temps de pause, de repos, plage horaire ...).

### \* Droit à la vie privée et à la déconnexion

L'employeur doit garantir le respect de la vie privée du salarié en télétravail et un droit à la déconnexion.

### \* Protection des données et confidentialité

Les équipements fournis par l'entreprise doivent avoir un usage exclusivement professionnel et le télétravailleur doit prendre toutes les mesures de sécurité qui s'imposent.

### \* Arrêt du télétravail

Le télétravailleur est prioritaire pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles.

Il est recommandé de mettre en place une clause de réversibilité afin de prévoir les conditions de retour à une exécution du travail sans télétravail dans l'accord ou la charte.

### \* Entretien annuel

Il doit bénéficier d'un entretien annuel qui porte notamment sur les conditions d'activité et sa charge de travail.



# COMMENT ÉLABORER VOTRE CADRE POUR LE TÉLÉTRAVAIL ?





## Obligations

L'accord ou la charte d'entreprise précise :

- 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,
- Les modalités d'utilisation du matériel et la prise en charge financière,
- Les droits et devoirs du télétravailleur et de l'employeur.



# COMMENT ÉLABORER VOTRE CADRE POUR LE TÉLÉTRAVAIL ?

## Conseils

Il existe peu de textes pour encadrer le télétravail, il est donc préconisé de prévoir dans l'accord ou la charte d'entreprise :

- Une période d'adaptation pendant laquelle chacune des parties peut mettre fin au télétravail,
- Les conditions de reconduction tacite du télétravail s'il est prévu pour une durée limitée,
- Les conditions matérielles rendant possible le télétravail (connexion à haut débit par exemple).

Si le télétravail devient une modalité d'organisation du travail régulière, une formalisation par un avenant au contrat reprenant les éléments suivants est vivement recommandée :

- la répartition des jours travaillés en entreprise et des jours travaillés à domicile,
- les plages horaires pendant lesquelles le salarié peut être joint,
- le matériel mis à disposition,
- les conditions de réversibilité du télétravail à domicile,
- la durée de la période d'adaptation,
- les lieux de travail (adresse du lieu de résidence principale et du site de rattachement administratif).



# LA MISE EN ŒUVRE

## Comment budgéter la mise en œuvre du télétravail ?

*Etablir un budget prévisionnel*

*Prise en charge des coûts liés au télétravail*

*Les aides mobilisables.*

## Comment mettre en place les conditions techniques nécessaires au télétravail ?

*Conseils*

*Témoignage*

## Quelles actions mettre en œuvre pour accompagner ce changement organisationnel ?

*Le pilotage et le suivi de la démarche*

*L'information et la formation des acteurs*

*Témoignage*

## Comment communiquer sur la démarche ?

*En interne*

*En externe*



# COMMENT BUDGÉTER LA MISE EN OEUVRE DU TÉLÉTRAVAIL ?

Etablir un budget  
prévisionnel

Prise en charge  
des coûts liés au  
télétravail

Les aides  
mobilisables



Les préalables

La mise en œuvre

Ressources  
complémentaires





## Etablir un budget prévisionnel

	Pour l'employeur	Pour le salarié
Coûts potentiels	<p><b>Productivité</b> : réduction de l'absentéisme, amélioration de la performance individuelle</p> <p><b>Fidélisation et attractivité</b> : réduction des coûts de recrutement externe, du taux de sortie...</p> <p><b>Résilience et flexibilité</b> : en cas d'intempérie, mouvement social...</p> <p><b>Immobilier</b> : taux maximum moyen d'occupation réel</p>	<p><b>Consommation énergétique</b> : chauffage, électricité, internet...</p> <p><b>Équipement</b> : mobilier et matériel supplémentaire lorsqu'ils ne sont pas pris en charge</p> <p><b>Assurance</b> : en cas d'extension du contrat d'assurance</p>
Gains potentiels	<p><b>Coûts de mise en place du télétravail</b> : équipement, formation des salariés, ressources mobilisées pour le projet...</p> <p><b>Coûts récurrents</b> : versement de frais éventuels, abonnement de tiers-lieux, support informatique spécifique au télétravail...</p>	<p><b>Frais de repas</b> : économie réalisée par rapport à un repas sur site</p> <p><b>Déplacements</b> : économie liée à la réduction de trajet (carburant, titres de transport...)</p> <p><b>Garde d'enfants</b> : économie liée à la réduction du nombre d'heures de garde d'enfants</p>



# Prise en charge des coûts liés au télétravail

Les coûts pouvant être pris en charge sont **les coûts de matériels, logiciels, abonnements, communications et outils, maintenance**, etc.. Un forfait de compensation peut être établi pour les coûts engagés du fait de cette activité (électricité, eau, chauffage...).

L'article 21 de l'ordonnance n° 2017-1387 a supprimé l'article L.1222-10 du code du travail sur la prise en charge des coûts. Toutefois, cette suppression ne signifie pas que les coûts liés au télétravail sont transférés, de facto, au télétravailleur. En effet, **la prise en charge par l'employeur des coûts liés à l'exercice des fonctions du salarié reste une obligation générale** dont il ne peut s'exonérer.

Dans le débat parlementaire, il est apparu que cette disparition était dictée par une inadaptation du télétravail à la réalité : notamment, la plupart des salariés disposent maintenant d'internet et n'ont pas un surcoût de leur abonnement du fait d'une utilisation professionnelle.

Cette clause peut néanmoins être prévue dans les accords collectifs, notamment si le télétravail est mis en œuvre à la demande de l'employeur. Les modalités de défraiement ne sont pas précisées dans les textes.



# Les aides mobilisables

Il n'existe pas de dispositif financier spécifique pour soutenir le déploiement du télétravail. Toutefois les projets ayant pour but de développer le télétravail peuvent être soutenus financièrement par des fonds publics **en s'inscrivant dans des politiques plus générales de développement des territoires, des services numériques ou de la qualité de vie au travail.**

L'Union Européenne soutient par exemple des projets d'investissement au niveau des Etats membres dans l'objectif de favoriser la croissance et l'emploi. Dans ce cadre plusieurs types de fonds peuvent être mobilisés pour développer le télétravail dans un territoire : **Fonds Européen de Développement Régional, Fonds Social Européen, Fonds Agricole pour le Développement Rural...**

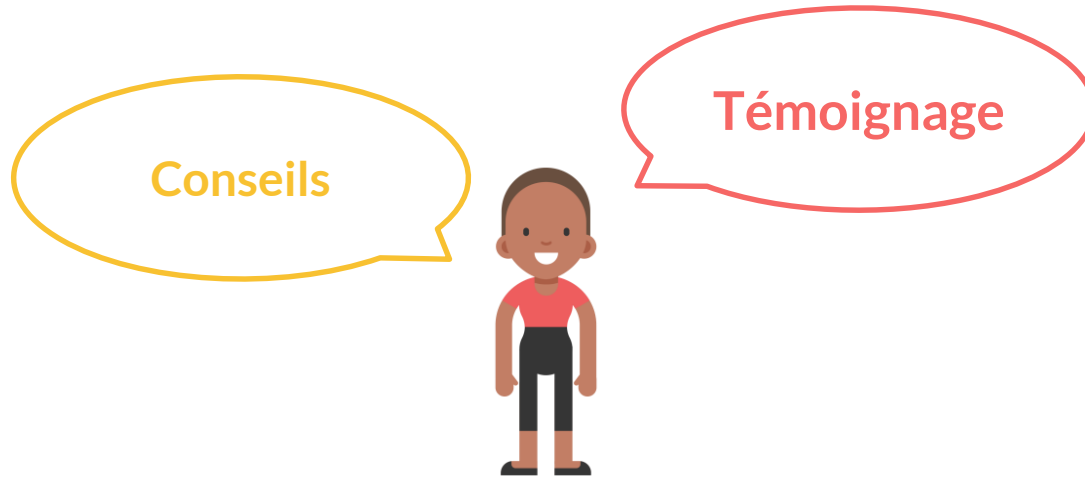
Ces fonds interviennent en complément d'autres sources de financement (publics, privés, autofinancement) des projets qu'ils soutiennent. En fonction du degré de développement de votre région, ces fonds européens structurels et d'investissement (FEDER-FSE) peuvent cofinancer entre 50 et 85 % du budget d'un projet.



Pour les salariés en situation de handicap, l'aménagement du poste de télétravail peut faire l'objet de financement de [l'Agefiph](#) ou du [FIPHFP](#) au titre de la compensation du handicap.



# COMMENT METTRE EN PLACE LES CONDITIONS TECHNIQUES NÉCESSAIRES AU TÉLÉTRAVAIL ?





## Conseils

L'employeur fournit au salarié **un descriptif de la conformité attendue des installations au domicile** du salarié qui souhaite exercer ses activités en télétravail.

Ce document détaille notamment les modalités de conformité concernant les normes électriques et les caractéristiques de la connexion internet. En cas de non-conformité de ces installations, l'employeur peut décider de refuser la mise en œuvre du télétravail.

Il incombe à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la protection des données utilisées et traitées par le salarié en télétravail à des fins professionnelles, et à ce dernier de se conformer à l'ensemble des règles en vigueur au sein de son service en matière de sécurité des systèmes d'information.

### ZOOM SUR LE HANDICAP



- Pour les salariés en situation de handicap, les services de santé au travail (médecin, infirmière, ergonomiste, etc.) et les prestataires de l'Agefiph et du FIPHFP peuvent intervenir pour réaliser une étude ergonomique.
- Le médecin du travail peut préconiser des mesures individuelles d'aménagement, d'adaptation ou de transformation du poste de travail ou des mesures d'aménagement du temps de travail.

Les préalables

La mise en œuvre

Ressources  
complémentaires



## Témoignage

### Sandrine, Responsable d'un service « offre relation client »

Afin de permettre la réussite du télétravail, il est préconisé de:

- Disposer d'un réseau téléphonique et internet avec assez de débit,
- Consacrer un local dédié au télétravail au domicile de la personne afin qu'elle puisse s'isoler et recréer un espace propice au travail, suffisamment grand et éclairé. Une étude ergonomique est recommandée pour avoir des conditions optimales,
- Organiser une visite du CHSCT/CSE au domicile de la personne pour valider le projet.



## QUELLES ACTIONS METTRE EN ŒUVRE POUR ACCOMPAGNER CE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ?

Le pilotage  
et le suivi de  
la démarche

L'information et  
la formation des  
acteurs



Témoignage

Les préalables

La mise en œuvre

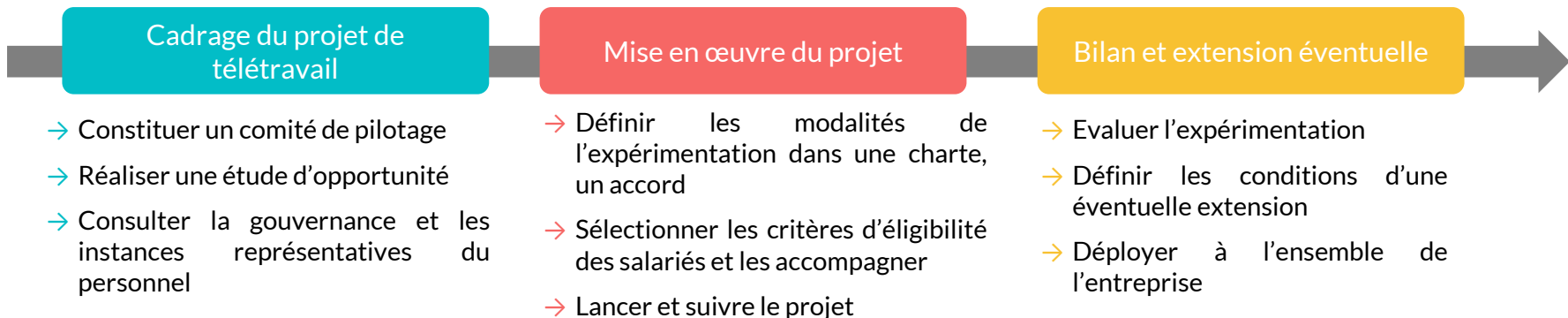
Ressources  
complémentaires



## Le pilotage et le suivi de la démarche

La mise en œuvre du télétravail suppose une véritable démarche projet pour associer tous les contributeurs à sa mise en œuvre mais aussi des représentants des services concernés. Une équipe projet pourra ainsi être constituée pour identifier les actions à préparer et le calendrier de mise en œuvre.

Dès le lancement des travaux, une information régulière des salariés peut être organisée (lettre d'information, intranet,...) sur l'avancement des réflexions, les options retenues et le calendrier de mise en œuvre, afin de sensibiliser en amont les agents et leurs encadrants.



*Acculturation des parties prenantes à toutes les étapes du projet*





## L'information et la formation des acteurs

Travailler en télétravail, avoir un collègue en télétravail ou manager une personne en situation de télétravail nécessite de :

- Connaître l'environnement réglementaire,
- S'adapter à une organisation du travail spécifique,
- Rester proactif dans la communication à distance,
- Être autonome dans l'utilisation des outils de travail à distance.

**Afin de faciliter la mise en place du télétravail, plusieurs organisations publiques et privées proposent des formations à destination des managers et des salariés.**

Concernant la Fonction publique, de nombreuses formations sont proposées, aussi bien au niveau national que dans les territoires. A titre indicatif, en région Centre-Val de Loire, deux formations sont proposées dans le catalogue SAFIRE :

- Se préparer au télétravail (formation agents)
- Manager les télétravailleurs (formation managers)

L'IGPDE, le CNFPT, l'ANFH, certains Ministères ou Conseils régionaux proposent également des formations à destination des managers et agents de la fonction publique concernés par le télétravail (mise en place d'un projet de télétravail, management à distance...).

Pour le secteur privé, l'offre de formation est également très développée. A titre d'exemple, voici une formation en E-learning développée sur le « [travail flexible](#) ».



## Témoignages

### Sandrine, Responsable d'un service « offre relation client » :

En termes de bonnes pratiques, je suggère de donner des conseils au salarié en télétravail (s'habiller comme pour le bureau, conserver un horaire classique de lever pour garder le rythme de travail, en termes d'organisation...), d'opérer une visite pour vérifier les conditions de travail (visite opérée par le CHSCT/CSE et l'ergonome par exemple), afin d'assurer le bon déroulement des sessions de télétravail.

Il est important d'instaurer une réunion d'équipe hebdomadaire en présence de la personne et de permettre des contacts quotidiens entre les collègues et la personne via Skype ou par téléphone afin de maintenir la cohésion d'équipe.

#### Points de vigilance :

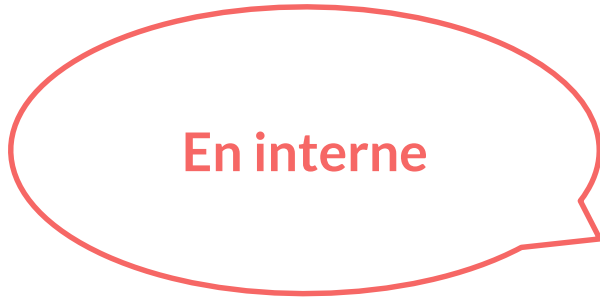
- Limiter le télétravail à 2 jours par semaine afin d'éviter un phénomène d'isolement,
- Veiller à l'inclusion dans le collectif de travail du salarié en télétravail afin d'éviter le sentiment d'exclusion,
- En cas de surinvestissement du salarié (envoi de mails tardifs...), le manager ne doit pas hésiter à rappeler le cadre horaire et... à montrer lui-même l'exemple !.

### Muriel, chargée de développement commercial

La visite du CHSCT/CSE a été très utile pour me conseiller sur l'installation du télétravail à mon domicile. De plus, la relation de confiance avec le supérieur est primordiale pour le succès du télétravail. Enfin, les contacts informels avec les collègues aident à garder un sentiment d'appartenance au collectif de travail.



# COMMENT COMMUNIQUER SUR LA DEMARCHE ?



En interne



En externe



# COMMENT COMMUNIQUER SUR LA DEMARCHE ?

## En interne

Les employeurs peuvent recourir à différents moyens de communication pour sensibiliser leurs salariés au télétravail, mesurer leur intérêt et identifier leur motivation. Voici quelques exemples d'actions :



### Apporter des contenus pendant la phase de sensibilisation :

→ Faire passer des messages-clés afin de limiter les risques d'acculturation insuffisante au télétravail (acquis social, droit opposable, ...), alimenter une foire aux questions relatives aux aspects juridiques, techniques, RH, etc.



### Fournir un kit documentaire aux futurs télétravailleurs et à leurs managers

→ Elaborer un guide du télétravail, mettre à disposition des salariés un guide d'analyse de la « télétravaillabilité » des postes, un questionnaire d'auto-positionnement, un guide d'aide à la décision face à une candidature au télétravail.



### Sensibiliser / Former les collaborateurs et les managers au télétravail :

→ Former les managers avec pour objectifs de faciliter les évolutions comportementales qu'implique la distance, se préparer aux situations du quotidien et s'outiller face aux enjeux de la distance, piloter à distance en toute confiance, etc., former les collaborateurs avec pour objectif d'adapter leurs pratiques pour être efficaces en télétravail.



### Créer une communauté informelle de pratiques autour du télétravail

→ Demander aux télétravailleurs de partager leurs expériences, animer un forum de télétravailleurs sur le Réseau Social d'Entreprise, rédiger une newsletter alimentée par les télétravailleurs.



## En externe

### → Informer des collaborateurs potentiels

Au-delà de la communication en interne, la communication à l'externe est également importante pour rendre visible la démarche et augmenter l'attractivité de l'entreprise.

### → Informer les clients, fournisseurs et autres acteurs externes, s'il y a lieu.

Elle permet également de sensibiliser et d'informer les partenaires de l'entreprise, de répondre à leurs questions en cas de besoin.

Témoignages de salariés

Témoignages de salariés

Témoignages d'acteurs du développement local

Les préalables

La mise en œuvre

Ressources complémentaires



## RESSOURCES COMPLEMENTAIRES

### Identification des acteurs ressources : qui peut m'aider ?

*Les acteurs*

*Les aides mobilisables*

### Etude de cas : le médecin préconise le télétravail, que dois-je faire ?

*Illustration de la Cour  
de Cassation (2014)*

*Cas n°1 : je peux mettre en  
place le télétravail sur ce  
poste*

*Cas n°2 : je ne peux pas  
mettre en place de  
télétravail sur ce poste*

*Cas n°3 : le salarié refuse cet  
aménagement*

### En savoir plus...

*Textes de référence*

*Bibliographie*



# IDENTIFIER LES ACTEURS RESSOURCES : QUI PEUT M'AIDER ?





## Les acteurs externes

Plusieurs acteurs du développement économique et de l'amélioration des conditions de travail peuvent accompagner les entreprises pour élaborer et mettre en œuvre un projet de télétravail au sein de l'entreprise :

- **Le réseau [ANACT](#) / [ARACT](#)** : appui-conseil, accompagnement d'expérimentations, fond FACT, boîte à outils...
- **[La Chambre de Commerce et d'Industrie](#),**
- **Les organisations représentant les employeurs et les salariés,**
- **Les tiers-lieux / espaces de co-working de votre région.**

Concernant plus particulièrement la mise en place du télétravail pour vos salariés en situation de handicap, vous pouvez vous appuyer sur :

1. **[Votre service de santé au travail](#),**
2. **[L'Agefiph](#)** (secteur privé) et le **[Fiphfp](#)** (secteur public),
3. **[Cap emploi](#)** (pour l'analyse des besoins de compensation).





## Les aides mobilisables

Il n'existe pas de dispositif financier spécifique pour soutenir le déploiement du télétravail. Toutefois les projets ayant pour but de développer le télétravail peuvent être soutenus financièrement par des fonds publics **en s'inscrivant dans des politiques plus générales de développement des territoires, des services numériques ou de la qualité de vie au travail.**

L'Union Européenne soutient par exemple des projets d'investissement au niveau des Etats membres dans l'objectif de favoriser la croissance et l'emploi. Dans ce cadre plusieurs types de fonds peuvent être mobilisés pour développer le télétravail dans un territoire : **Fonds Européen de Développement Régional, Fonds Social Européen, Fonds Agricole pour le Développement Rural...**

Ces fonds interviennent en complément d'autres sources de financement (publics, privés, autofinancement) des projets qu'ils soutiennent. En fonction du degré de développement de votre région, ces fonds européens structurels et d'investissement (FEDER-FSE) peuvent cofinancer entre 50 et 85% du budget d'un projet.



Pour les salariés en situation de handicap, l'aménagement du poste de télétravail peut faire l'objet de financement de [l'Agefiph](#) ou du [FIPHFP](#) au titre de la compensation du handicap.



# ETUDE DE CAS : LE MÉDECIN PRÉCONISE LE TÉLÉTRAVAIL, QUE DOIS-JE FAIRE ?

Cas n°1 : je peux mettre en place le télétravail sur ce poste

Cas n°2 : je ne peux pas mettre en place de télétravail sur ce poste

Illustration de la Cour de Cassation



Cas n°3 : le salarié refuse cet aménagement

Les préalables

La mise en œuvre

Ressources complémentaires



## Illustration de la Cour de Cassation (2014)

### Le télétravail peut être une solution de reclassement

Dans cette affaire ([Cass. Soc. 15 janvier 2014 n°11-28898](#)), **une salariée déclarée inapte par le médecin du travail avait été licenciée pour inaptitude non professionnelle et impossibilité de reclassement.**

Selon l'avis du médecin du travail, la reprise du travail à son poste, au sein de l'entreprise, était inenvisageable. Toutefois, un autre poste administratif dans un autre contexte organisationnel ou relationnel était possible. Il a également ajouté qu'il était possible pour la salariée de reprendre une activité dans le cadre d'un travail à domicile.

L'employeur n'avait pas effectué de démarches en ce sens et avait recherché une solution de reclassement externe à l'entreprise, qu'il n'avait pas trouvée.

La Cour de cassation considère que l'employeur n'a pas respecté son obligation de reclassement et le licenciement de la salariée est sans cause réelle et sérieuse. Elle rappelle qu'en cas d'inaptitude du salarié, le médecin du travail est habilité à proposer des mesures individuelles telles que mutations ou transformations de postes, que l'employeur est tenu de prendre en considération ces propositions, et, en cas de refus, de faire connaître les motifs qui s'opposent à ce qu'il y soit donné suite (article L. 4624-1 du code du travail).

Le télétravail proposé par le médecin du travail constitue bien une transformation de poste que l'entreprise aurait dû prendre en considération dans le cadre de son obligation de reclassement. Faute de l'avoir fait, l'obligation de reclassement n'a pas été respectée.



## Cas n°1 : je peux mettre en place le télétravail sur ce poste

Le médecin du travail recommande le télétravail comme solution d'aménagement en cas de restrictions au poste de travail.

Un avenant au contrat de travail permet de préciser le cadre d'exécution

Les professionnels de la santé au travail peuvent également réaliser une visite du lieu de télétravail pour s'assurer de la conformité en termes de santé et de sécurité au travail (non obligatoire).

L'étude du poste révèle la possibilité de réaliser les activités en télétravail.

Le médecin du travail est informé des conditions du nouveau poste de travail. Il peut, si cela est nécessaire, programmer une visite d'information et de prévention avec un professionnel de santé au travail .

Les préalables

La mise en œuvre

Ressources complémentaires



## Cas n°2 : je ne peux pas mettre en place le télétravail sur ce poste

Le médecin du travail recommande le télétravail comme solution d'aménagement en cas de restrictions au poste de travail.

Le médecin du travail revoit le salarié et formule de nouvelles propositions d'aménagement du poste de travail, de reclassement ou de formation professionnelle.

L'étude du poste révèle l'impossibilité de réaliser les activités en télétravail

Les préalables

La mise en œuvre

Ressources complémentaires



## Cas n°3 : le salarié refuse cet aménagement

Le médecin du travail recommande  
le télétravail comme solution  
d'aménagement en cas de  
restrictions au poste de travail.

Le salarié refuse la mise  
en place du télétravail

L'entreprise a la possibilité  
de mettre en place le  
télétravail sur ce poste

Le médecin du travail revoit le salarié et  
formule de nouvelles propositions  
d'aménagement du poste de travail, de  
reclassement ou de formation professionnelle.

Les préalables

La mise en œuvre

Ressources  
complémentaires



## EN SAVOIR PLUS...

Textes de  
référence



Bibliographie



# TEXTES DE RÉFÉRENCE

## \* Secteur privé

- l'article L. 1222-9 qui définit le télétravail ;
- l'article L. 1222-10 qui reprend les obligations de l'employeur vis-à-vis du salarié en télétravail ;
- l'article L. 1222-11 qui rend nécessaire la mise en place du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles (pandémie, force majeure ...)
- l'article 21 de l'ordonnance sur la prévisibilité et la sécurisation des relations au travail publié au JO du 23 septembre 2017

## \* Secteur public

- Accord cadre européen du 16 juillet 2002
- l'article 133 de la loi n°2012-347 du 12 mars 2012 (loi dite « Sauvadet ») relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emplois des agents contractuels de la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique
- Décret d'application de la loi « Sauvadet » du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature





# BIBLIOGRAPHIE

- [Guide 10 questions sur le télétravail – ANACT](#)
- [Site sur le télétravail](#)
- [Guide « Le télétravail – 2025 : quels enjeux de santé en entreprise ? » Les cahiers de prospective de la Chaire Entreprises et Santé.](#)
- [Adopter le télétravail : Guide pratique à destination des employeurs et des salariés du territoire de la Métropole Européenne de Lille.](#)
- [Guide télétravail : guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique](#)

# Mettre en place le télétravail

*Ce guide a été élaboré dans le cadre du groupe de travail « numérique et handicap » du PRITH Centre-Val de Loire, grâce à la participation de l'ensemble des partenaires :*





# CHECK-LIST POUR LA MISE EN PLACE DU TELETRAVAIL

