

## TÉLÉTRAVAIL

# Mon employeur peut-il m'imposer le retour au bureau ?

Plébiscité depuis la pandémie de Covid-19, le travail à distance n'a plus la cote dans les entreprises. Depuis quelques mois, certaines font machine arrière et réduisent le nombre de jours de télétravail. Mais, sur le plan juridique, les choses ne sont pas si simples.

**T**oucher aux modalités du télétravail ne va pas de soi. «*Tout dépend de la manière dont il a été mis en place*», explique Jonathan Cadot, avocat en droit social. Car si cette organisation du travail semble acquise, elle repose pourtant sur un principe essentiel : le volontariat réciproque. En effet, selon l'article L 1222-9 du code du travail, le télétravail ne peut exister qu'avec le double

consentement du salarié et de l'employeur, consentement formalisé par un accord collectif, une charte ou un accord individuel. En clair, aucune des deux parties ne peut l'imposer ou le modifier unilatéralement. Ces textes définissent aussi les conditions pratiques du télétravail : le lieu d'exercice, les équipements, la prise en charge des frais ainsi que les modalités de retour en présentiel, appelées clause de réversibilité.



## QUAND LE RETOUR AU BUREAU EST PRÉVU ASSEZ TÔT

«*Si le télétravail est encadré par un accord collectif ou une charte, l'employeur doit s'en tenir à ce qui est prévu*», rappelle Jonathan Cadot. L'accord ou la charte entre les parties prévoient les clauses de réversibilité, les délais de prévenance en cas de retour sur site, les motifs de suspension du télétravail ou encore les cas particuliers (réorganisation, déménagement, besoin temporaire du service). Selon le contenu de l'accord, le retour en présentiel peut être décidé par une seule partie, d'un commun accord ou dans des circonstances précises : déménagement, restructuration, incompatibilité technique...

Hors de ces situations explicitement prévues, toute modification imposée est illégale !

«L'employeur peut aussi dénoncer seul un accord ou une charte, mais à condition de respecter un strict formalisme et des délais – quinze mois, par exemple, pour un accord collectif à durée indéterminée», ajoute l'avocat. Ce qui laisse le temps aux salariés concernés de s'organiser, et surtout aux organisations syndicales de négocier un nouvel accord. En présence d'une charte, l'employeur pourra mettre fin unilatéralement au télétravail sous réserve de respecter une procédure de dénonciation impliquant une consultation du CSE, une information individuelle des salariés et le respect de délai de prévention suffisant.

Et si le télétravail est contractuel, c'est-à-dire s'il figure directement dans le contrat de travail ou un avenant ? «Dans ce cas, note l'avocat, il devient un élément essentiel du contrat. Y mettre fin sans l'accord du salarié équivaut à le modifier. Le salarié peut alors refuser sans commettre de faute. Mais ce cas de figure est de plus en plus rare car l'employeur évite de contractualiser le télétravail pour se laisser une marge de manœuvre.»

## QUAND AUCUN ACCORD N'EXISTE

Les situations les plus épineuses concernent le télétravail non formalisé. «Lorsqu'il n'existe ni accord individuel ou collectif ni charte, l'accord écrit du salarié devient indispensable», explique Delphine Meyer, juriste à la CFDT. À défaut, toute modification de l'organisation du travail pourrait constituer une modification du contrat de travail, que le salarié

peut refuser sans risquer de sanction. Sur ce point, la jurisprudence a d'ailleurs tranché depuis longtemps : quand un salarié travaille à distance depuis plusieurs années, même sans contrat formel, cette pratique devient un usage ou un accord tacite. Dans ce cas, impossible pour l'employeur d'y mettre fin seul, sauf à dénoncer l'usage (Cass. soc., 13 févr. 2013 ; 12 févr. 2014 ; CA Orléans, 7 déc. 2021).

## QUAND LA SANTÉ EST MENACÉE

Autre cas sensible : le télétravail pour raisons médicales. «Ici, le médecin du travail a le dernier mot», poursuit Delphine Meyer. En 2023, la Cour de cassation a rappelé qu'un employeur ne peut refuser une préconisation médicale de télétravail au seul motif que cette organisation n'existe pas dans l'entreprise (Cass. soc., 29 mars 2023, n° 21-15.472). Pour s'y opposer, il doit démontrer qu'il est matériellement impossible d'adapter le poste ou de transformer les conditions de travail (CA Douai, 29 mars 2024, n° 21/00526). Une démonstration souvent difficile, surtout quand les tâches sont parfaitement télétravaillables. ...



## «Le problème, ce n'est pas le télétravail mais le management»

Ce professeur de stratégie et de management à l'Essec Business School vient de publier dans une tribune du journal *Le Monde* les résultats d'une synthèse de 162 études récentes sur le télétravail, rassemblant les observations de plus de 78 000 de salariés.

Depuis quelques mois, certaines entreprises rappellent leurs salariés au bureau. Qu'en pensez-vous ?

C'est un scénario que l'on connaît bien : les dirigeants invoquent la perte de lien ou de productivité, pendant que les salariés défendent leur équilibre de vie. En réalité, le problème ne vient pas du télétravail, mais du management. Ce n'est pas d'où l'on travaille qui compte mais comment on travaille. Vous pouvez faire revenir tout le monde en présentiel, si la culture managériale ne change pas, rien ne changera.

### Le télétravail est donc bénéfique pour tout le monde ?

Bien sûr. On sait depuis longtemps que l'autonomie rend les salariés plus motivés et plus performants. Et le télétravail décuple cette autonomie. Mais certains managers manquent encore de confiance : ils pensent que s'ils ne voient pas leurs équipes, elles ne travaillent pas. Or c'est faux ! Une synthèse de 160 études montre que les salariés à distance sont en moyenne plus productifs et mieux évalués par leurs supérieurs.

### Quels autres effets positifs observez-vous ?

Contrairement aux idées reçues, le télétravail n'affecte ni l'engagement ni la qualité des relations entre collègues. Il permet également de mieux gérer son temps : une partie du temps de trajet économisé est souvent réinvestie dans le travail. Enfin, il favorise la fidélisation des salariés. Dans un contexte de «guerre des talents», offrir de la flexibilité devient un atout décisif pour attirer et retenir les compétences.

Propos recueillis par **SABINE IZARD**



## ... UN ÉQUILIBRE FRAGILE ENTRE DROIT ET MANAGEMENT

Le pouvoir de direction ne donne donc pas carte blanche à l'employeur : il ne peut bouleverser unilatéralement l'organisation du travail. Revenir sur le télétravail suppose concertation et dialogue social : consultation des instances de représentation du personnel, information des salariés, actualisation du document unique d'évaluation des risques, voire, réaménagement des postes de travail.

Autre principe à ne pas négliger : l'égalité de traitement. Rappeler certains salariés au bureau en laissant d'autres chez eux n'est possible que si l'entreprise peut le justifier par des critères objectifs : nature du poste, contraintes techniques ou sécurité des données.

*«Surtout, la question n'est pas que juridique, conclut Jonathan Cadot. C'est aussi une question d'image et d'attractivité. Aujourd'hui, l'existence du télétravail dans l'entreprise est un des éléments déterminants pour les salariés dans le cadre de leur recherche d'emploi, surtout auprès des jeunes générations.»* Sans compter qu'un retour précipité au présentiel pourrait coûter cher à l'entreprise si ses talents la quittent pour une autre, socialement plus responsable... .

## ... EN BREF

En collaboration avec le service juridique de la Confédération.



### Action de groupe et discrimination syndicale

La Cour de cassation a rendu, le 5 novembre 2025, une décision majeure dans une affaire qui est la première action de groupe en matière de discrimination syndicale dans une filiale du motoriste Safran. Tout l'enjeu était de savoir si le juge devait prendre en compte ou non les faits antérieurs à la loi du 18 novembre 2016 de modernisation de la justice, qui limite les actions de groupe aux faits de discrimination postérieurs à son entrée en vigueur. Dans sa décision, la Cour de cassation a reconnu que les faits antérieurs à la loi peuvent être pris en compte lorsqu'ils continuent à produire leurs effets après cette date. Cette décision permettra une appréciation plus juste des discriminations dans le temps, notamment des discriminations de carrière, souvent continues et cumulatives, et ouvre la voie à une meilleure prise en compte de leurs effets sur les victimes. «*Cette décision marque une avancée importante : elle donne toute sa force à l'action de groupe pour faire cesser des pratiques discriminatoires ancrées dans le temps et faire évoluer les pratiques dans la durée*», s'est félicitée la Défenseure des droits, Claire Hédon.

JÉRÔME CITRON

**Décision de la Cour de cassation n° 24-15.269 - 5 novembre 2025.**

### Vidéosurveillance : le respect du RGPD n'est pas une option !

Utiliser un système de vidéosurveillance à l'insu du personnel pour confondre des salariés suspectés de vol est-il légal ? Dans les faits, depuis plusieurs années, la preuve recueillie de manière déloyale ou illicite est acceptée à titre exceptionnel devant les juridictions civiles. Mais il faut alors assurer une juste proportion entre l'intérêt poursuivi (retrouver les voleurs) et le respect de la vie privée des salariés. La Samaritaine, société qui gère le magasin parisien du même nom, n'a pas pris ces précautions. Elle a été condamnée en septembre 2025\* pour n'avoir pas respecté les règles élémentaires du RGPD (règlement général sur la protection des données) avant l'installation d'une vidéosurveillance cachée dans de faux détecteurs de fumée. Elle a notamment été épingle pour avoir collecté des données manifestement inadéquates et excessives au regard du but recherché. Un bon rappel à l'ordre aux employeurs qui utiliseraient trop légèrement ces méthodes !

EMMANUELLE PIRAT

\*[www.cnil.fr/fr/cameras-dissimulees-la-cnil-sanctionne-la-samaritaine](http://www.cnil.fr/fr/cameras-dissimulees-la-cnil-sanctionne-la-samaritaine)

### Discrimination syndicale : condamnation à 92 000 euros d'indemnités

Le conseil de prud'hommes des Côtes-d'Armor a reconnu, début novembre, des faits de discrimination syndicale et de harcèlement moral à l'encontre d'un représentant du personnel CFDT. L'employeur est condamné à verser 92 000 euros d'indemnités pour la perte des salaires restant à courir jusqu'à la fin du mandat de l'élu. La CFDT salue cette décision et espère que cette condamnation contribuera à prévenir ce type de discriminations. Préparateur de commandes dans une entreprise proche de Saint-Brieuc depuis 2007, David avait bravé l'omerta antisyndicale qui régnait dans l'entreprise en se présentant comme élu au CSE. «*Le jour même de l'élection, la direction m'a convoqué et ordonné de rendre les clés du bâtiment*», explique l'élu. Victime d'une sanction disciplinaire quelques semaines plus tard, il est placé en arrêt pour troubles anxiodépressifs et sera déclaré inapte à reprendre son poste. L'employeur avait tenté de le licencier. L'administration du travail s'y était opposée, pointant le lien entre la sanction et le mandat syndical du délégué.

ANNE-SOPHIE BALLE