

RAPPORT

# Installer le télétravail dans la durée ?

Analyse d'accords télétravail  
et recommandations pour l'action

novembre 2021



<b>POURQUOI ANALYSER DES « ACCORDS TELETRAVAIL 2020 » ?</b>	<b>4</b>
Zoom sur les 40 accords analysés dans ce rapport	4
Ce que la lecture d'accords peut dire	5
Ce que l'analyse des accords ne dit pas	5
Un rapport et après...	5
<b>PARTIE 1 – QUELQUES DONNEES QUANTITATIVES SUR LES ACCORDS ET CHARTES NEGOCIES EN 2020</b>	<b>7</b>
Des accords et avenants en augmentation	7
Un sujet abordé dans le cadre d'accords plus larges	7
Principales caractéristiques	8
Les PME particulièrement représentées dans les accords 2020	8
Délégués syndicaux : les principaux signataires	8
Secteurs d'activité : une grande variété	8
<b>PARTIE 2 - LES GRANDES TENDANCES RESSORTIES DE L'ANALYSE QUALITATIVE</b>	<b>10</b>
Face au télétravail : quatre profils d'accords	10
Et quatre polarités	11
Entre orientation sociale et organisationnelle	11
Entre approche individuelle et collective	12
Synthèse de l'analyse qualitative	13
<b>PARTIE 3 – ENJEUX ET CONTEXTE DE LA NEGOCIATION</b>	<b>15</b>
Des enjeux relatifs au développement durable	15
Des enjeux relatifs à l'évolution des repères spatio-temporels et de la relation de subordination	15
Des enjeux relatifs à l'évolution des pratiques de travail	16
<b>PARTIE 4 – ÉLÉMENTS DE METHODE</b>	<b>17</b>
En amont de l'accord : enquête, groupe de travail, benchmark	17
Points de méthode pour accompagner l'expérimentation : période expérimentale, bilan...	18
Points de méthode pour suivre les impacts de l'accord et anticiper les ajustements nécessaires : indicateurs, référents, comités...	19
<b>PARTIE 5 - ÉLÉMENTS DE CADRAGE</b>	<b>22</b>
L'avenant au contrat de travail	22
Le choix de la bonne formule (nombre de jours de télétravail)	23
Principe fondateur du volontariat, et accord – ou refus – par le manager	25
Les périodes d'adaptation	26
Les clauses de réversibilité	27
Les clauses de suspension	28
Des critères d'éligibilité orientés métiers	29
Des critères d'éligibilité basés sur l'autonomie et l'ancienneté	30
Des critères d'éligibilité réexaminables	31
<b>PARTIE 6 - LES 6 DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES DU TELETRAVAIL</b>	<b>33</b>
Espaces et lieux du télétravail	33
Exigence de qualité quant aux conditions de travail à domicile	33
Les alternatives au domicile	36
La reconfiguration des espaces sur site	37
Équipements et outils numériques	40
Entre mise à disposition d'équipements et usage de l'équipement personnel	40
Impact des usages des équipements et outils numériques sur le travail	41
Une grande diversité de prise en charge des frais	41
Temps et charge de travail	43
Contrôle du temps de travail, des pauses et de la charge	43

<b>Les plages de joignabilité</b>	<b>45</b>
<b>Les modalités de reporting</b>	<b>45</b>
<b>Le droit à la déconnexion</b>	<b>46</b>
<b>Pratiques managériales</b>	<b>47</b>
<b>Modalités de soutien et accompagnement des managers</b>	<b>48</b>
<b>Modalités de soutien et d'accompagnement des salariés</b>	<b>49</b>
<b>Rapport au collectif</b>	<b>51</b>
<b>L'organisation du télétravail en équipe</b>	<b>51</b>
<b>Maintien du lien social et développement des apprentissages des collectifs de travail présentiel-distanciel</b>	<b>52</b>
<b>Prévention des risques professionnels</b>	<b>54</b>
<b>La prévention primaire</b>	<b>54</b>
<b>Des possibilités d'aménagement pour certaines populations (seniors, femmes enceintes ou personnes en situation de handicap...)</b>	<b>55</b>
<b>Télétravail et égalité professionnelle</b>	<b>56</b>
<b>10 RECOMMANDATIONS</b>	<b>57</b>
<b>Recommandation n°1 - Définir un cadre ajustable</b>	<b>57</b>
<b>Recommandation n°2 - Rendre possible le télétravail quand une partie des activités peut être télétravaillée</b>	<b>57</b>
<b>Recommandation n°3 - Favoriser les dynamiques d'apprentissage</b>	<b>58</b>
<b>Recommandation n°4 - Adopter un formalisme proportionné aux besoins de l'activité</b>	<b>58</b>
<b>Recommandation n°5 - Proposer des alternatives au télétravail à domicile</b>	<b>58</b>
<b>Recommandation n°6 - Faciliter l'appropriation et l'usage des équipements et des TIC et anticiper les impacts</b>	<b>59</b>
<b>Recommandation n°7 - Ne pas multiplier les outils et procédures de contrôle</b>	<b>59</b>
<b>Recommandation n°8 - S'intéresser aux causes</b>	<b>60</b>
<b>Recommandation n°9 - Prévoir des coopérations renforcées au service de la prévention</b>	<b>60</b>
<b>Recommandation n°10 - Soutenir le management à distance</b>	<b>61</b>
<b>RESSOURCES</b>	<b>62</b>

# Pourquoi analyser des « Accords télétravail 2020 » ?

Le recours au télétravail s'est généralisé à partir de 2020 pour de nombreux salariés afin de faire face à la pandémie entraînée par le SARS-COV-2. Obligatoire lors de confinements pour des postes qui pouvaient être télétravaillés, il s'est développé jusqu'à devenir un mode d'organisation du travail à part entière pour de nombreuses entreprises. Il en a résulté de nombreux accords collectifs pour préciser et encadrer l'usage du télétravail, que celui-ci soit régulier, occasionnel ou exceptionnel.

Pour mieux comprendre les principes qui ont orienté ces négociations, le cadre qu'elles ont cherché à dresser et les méthodes qui ont été privilégiées, nous avons analysé de façon approfondie plus de 40 de ces accords signés en 2020.

De nombreuses questions se posent. Comment accompagner les managers et les collectifs dans l'organisation du travail à distance ou en présentiel, réguler la charge de travail des uns et des autres, assurer les temps de repos et contrôler l'activité ? Comment garantir la sécurité des salariés ? Quelle prise en charge des frais ? Comment mobiliser le dialogue social et professionnel et les concrétiser dans un accord ou une charte ? Et enfin, comment mieux installer le télétravail dans la durée, en tenant compte des apprentissages issus de la période de crise et des souhaits exprimés par les salariés ?

En livrant les enseignements de cette d'analyse, ce rapport vise à :

- mettre en lumière les modalités par lesquelles les entreprises ont traité le sujet du télétravail par la négociation collective en 2020 ;
- identifier les mesures prises par les entreprises pour répondre à ces différentes questions et plus largement organiser le travail à distance ;
- partager les points de vigilance et les pratiques innovantes.

Ce rapport s'adresse en priorité aux acteurs du dialogue social qui y trouveront des ressources et des repères pour nourrir les négociations en cours ou à venir.

## ZOOM SUR LES 40 ACCORDS ANALYSES DANS CE RAPPORT



Parmi les 700 accords télétravail signés entre juillet et octobre 2020 et référencés dans la base D@ccords, nous avons sélectionné un corpus de 56 accords d'entreprises, en nous assurant d'une diversité de tailles et de secteurs d'activité. 30 d'entre-eux ont été choisis sur la période de juillet-août et 10 sur la période septembre-octobre. L'échantillon a été complété de 10 accords présentés comme « expérimentaux » et de 6 accords intégrant la thématique des nouvelles modalités de travail dont le flex office.

Attention : l'analyse menée ici n'a pas vocation à être représentative au sens statistique. Elle vise surtout à exploiter des éléments qualitatifs afin de faire ressortir les points saillants des négociations collectives sur un sujet qui prend visiblement de l'ampleur.

## Ce que la lecture d'accords peut dire

Le dialogue social et professionnel constitue un recours essentiel pour faciliter les changements et l'adaptation de l'entreprise et plus encore dans une période de crise aiguë. L'accord ou la charte servent à encadrer les pratiques de travail, définir des règles, normes ou référentiels, harmoniser les pratiques, assurer une plus grande égalité entre les travailleurs, trouver des formes d'ententes entre les représentants de la direction et le personnel sur les règles à adopter. C'est un outil de performance sociale.

S'appuyant sur ces différentes fonctions des accords, l'analyse que nous avons menée fait ressortir à la fois :

- des **éléments de méthode** liés au processus de négociation (voir partie 4) ;
- des **éléments de cadrage** de l'exercice du télétravail : nombre de jours, clauses de réversibilité, de suspension, etc. (voir partie 5) ;
- des « **objets** » de négociation en lien avec 6 grandes dimensions du télétravail ;
  - équipements et outils numériques : nature des équipements, modalités de mise à disposition, usage, accompagnement, droit à la déconnexion ;
  - temps de travail et charge de travail : cadre commun, contrôle, régulation ;
  - fonctionnement collectif : cadre commun, cohésion et articulation entre le travail en présentiel et le travail à distance ;
  - pratiques managériales : management par la confiance, modalités de suivi de l'activité, reconnaissance du travail... ;
  - prévention des risques professionnels : prévention des risques psychosociaux, rôles des acteurs, mise à jour du DUERP...

## Ce que l'analyse des accords ne dit pas

L'analyse d'un accord collectif ne permet pas de caractériser la manière dont les nouvelles règles seront effectivement appropriées par les acteurs de l'entreprise. En cela, une analyse d'accords ne peut se substituer à des retours d'expériences systématiques élaborés par les acteurs eux-mêmes ou par un tiers. Une évaluation poussée permettrait de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que les règles et normes négociées offrent des marges de manœuvre suffisantes aux acteurs pour qu'ils mènent à bien leur activité ? ;
- Est-ce que les espaces de suivi et de bilan sont mobilisés, et est-ce qu'ils produisent des enseignements pertinents, permettant d'imaginer des évolutions du cadre négocié ?
- Est-ce que d'autres pratiques échappent complètement et de manière récurrente au cadre proposé (par exemple, des pratiques informelles de travail à distance) ?

Ces questions méritent de faire l'objet d'observation et de retour d'expérience à part entière.

## Un rapport et après...

Ce rapport établi par le réseau Anact-Aract sur la base d'une analyse des accords télétravail 2020 propose une première lecture en lien direct avec la crise pandémique. Ce travail se poursuivra par l'analyse des accords conclus en 2021. Il constitue un outil pour mieux accompagner les entreprises et les branches dans la négociation d'accords télétravail.

## ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL ET ACCORD-CADRE EUROPÉEN

**L'Accord national interprofessionnel du 6 novembre 2020<sup>1</sup> – « Pour une mise en œuvre réussie du télétravail »** – propose un cadre général pour soutenir une mise en œuvre réussie du télétravail pour l'entreprise et les salariés. En cela, il complète et prolonge l'Accord national interprofessionnel de 2005.

Si le télétravail répond à des besoins sociaux et environnementaux nouveaux qu'il ne faut pas négliger, l'accord souligne la nécessité de préserver les « fonctionnements collectifs et l'efficacité des organisations de travail » (p. 3). Certaines thématiques sont plus particulièrement mises en évidence : l'importance du dialogue social et professionnel, la prévention des risques professionnels, le droit à la déconnexion, le rôle des managers, la préservation de la relation de travail, l'adaptation des espaces de travail, etc.

L'accord insiste fortement sur les circonstances exceptionnelles (cas de force majeure, art. 7) qui peuvent conduire à recourir au télétravail à 100% du temps pendant des périodes prolongées. Enfin, il invite à la négociation collective d'entreprise ou de branche. A défaut d'accord collectif sur le télétravail dans une entreprise, les dispositions de cet ANI s'imposent.

Il est possible de se référer également à un accord-cadre des partenaires sociaux européens sur la numérisation<sup>2</sup> négociée en juin 2020. Quatre enjeux majeurs de la négociation y sont évoqués :

- 1) - Les compétences numériques et la sécurisation de l'emploi,
- 2) - les modalités de connexion et de déconnexion,
- 3) - l'intelligence artificielle (IA) et le maintien du contrôle humain et
- 4) - le respect de la dignité humaine et la surveillance.



<sup>1</sup> <https://www.fnasfo.fr/wp-content/uploads/2020/11/ani-teletravail-26-11-2020.pdf>

<sup>2</sup> <http://www.irshare.eu/fr/ue-accord-cadre-des-partenaires-sociaux-europeens-sur-la-numerisation- fr 1277.html>



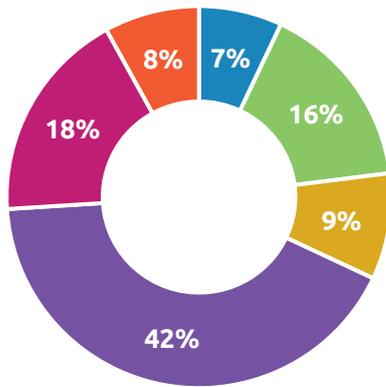
# Partie 1 – Quelques données quantitatives sur les accords et chartes négociés en 2020

## Des accords et avenants en augmentation

- Entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 4 novembre 2020, plus de 6 000 textes (accords et avenants) mentionnant le télétravail ont été déposés sur D@ccord, (la base statistique des accords collectifs d'entreprises), dont 1 000 textes spécifiques au télétravail.
- Si ces textes marquent une augmentation depuis le début de la crise, la tendance à la hausse s'exprime depuis 2018 déjà (+ 30% annuel) alors que le télétravail n'est pas un thème de négociation obligatoire.
- Les textes mentionnant le télétravail représentent cependant moins de 3% de l'ensemble des accords et avenants signés en 2020.
- Signe qu'il s'agit d'un sujet récent de dialogue social – sur les 1 000 textes **spécifiques au télétravail, 70% sont des accords et 20% des avenants** à des accords existants (les 10% restant concernant des décisions unilatérales d'employeurs, etc.).

## Un sujet abordé dans le cadre d'accords plus larges

- Les textes mentionnant le télétravail font rarement l'objet d'accord unique. Si la tendance évolue en 2020, les accords traitant spécifiquement du « télétravail » restent minoritaires : au 4 novembre 2020, ils constituent 20% des textes mentionnant le télétravail.
- Les textes mentionnant le télétravail les plus nombreux portent sur le « Temps de travail, travail de nuit et week-end » (40%), puis les « NAO : rémunération, temps de travail, partage de la valeur ajoutée » (15%) et enfin les textes de type « Organisation exceptionnelle, Covid-19 » (10%).
- Pour les entreprises de moins de 50 salariés, les textes mentionnant le télétravail concernent, plus que pour les autres (63%), le « temps de travail ».



#### THÈMES DES ACCORDS ET AVENANTS TRAITANT DE TÉLÉTRAVAIL (HORS ACCORDS UNIQUES)

- EPQVT (égalité professionnelle et qualité de vie au travail)
- NAO : Rémunération, Temps de travail et partage VA
- Organisation exceptionnelle Covid19
- Temps de travail, travail de nuit et week-end
- Télétravail, travail à distance
- Autres

## Principales caractéristiques

### Les PME particulièrement représentées dans les accords 2020

**Les textes dédiés au télétravail concernent davantage en proportion les entreprises de 50 à 250 salariés (40%).** Les entreprises de moins de 50 salariés ou de 250 à 1 000 sont ensuite représentées à part équivalente (25% chacune). Les plus de 1 000 à 10%.

### Délégués syndicaux : les principaux signataires

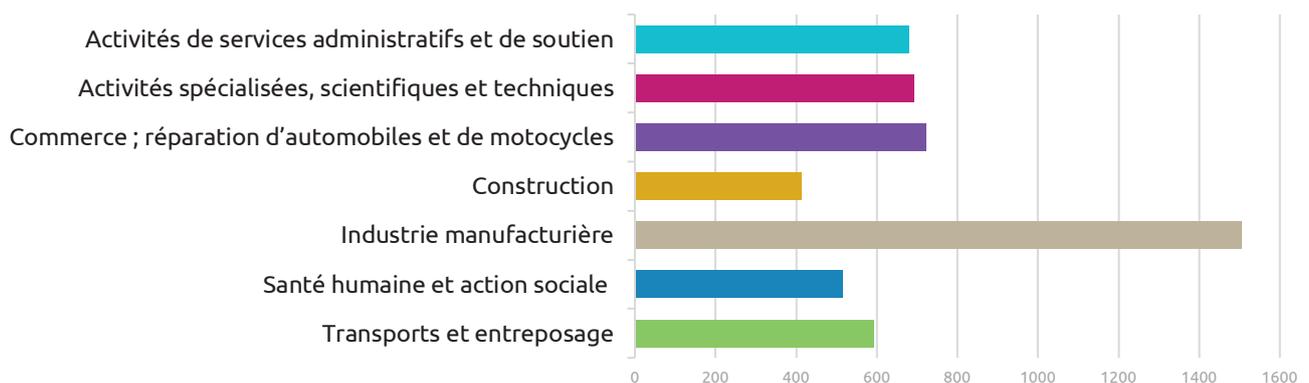
Les délégués syndicaux sont dans 73% des cas les acteurs signataires des accords et avenants mentionnant le télétravail, toute taille d'entreprise confondue.

Dans les entreprises de moins de 50 salariés, on note cependant une plus grande diversité de signataires (délégués syndical 36%, élu ou salarié mandaté 24%, élu ou salarié non mandaté 18%, employeur seul 10%, salarié élu à majorité des 2/3 13%).

### Secteurs d'activité : une grande variété

En 2020, les textes télétravail concernant davantage le secteur de l'industrie manufacturière et les activités spécialisées scientifique et techniques (16%), les activités financières et d'assurance (11%), l'automobile (11%), puis l'information et communication (8%).

#### LES 7 SECTEURS RECENSANT LE PLUS GRAND NOMBRE D'ACCORDS ET D'AVENANTS TÉLÉTRAVAIL EN 2020



## FOCUS SUR LES ACCORDS D'ENTREPRISES DE MOINS DE 250 SALARIES EN ILE-DE-FRANCE

Dans le cadre de son appui aux Observatoires départementaux du dialogue social franciliens, l'Aract Ile-de-France a proposé à l'Union départementale de la Drieets de Seine-Saint-Denis et à l'Observatoire départemental du dialogue social 93 d'analyser l'ensemble des accords et avenants télétravail déposés en 2020 par les entreprises de moins de 250 salariés du territoire (34 documents étudiés au total). La quasi-totalité a été signée entre juillet et décembre 2020, soit après le premier voire les deux premiers confinements. Les accords étudiés ont été déposés par des entreprises de moins de 250 salariés, qui peuvent cependant - pour certaines - faire partie de groupes plus importants.

Les signataires des accords :

- 42% des accords sont signés par la CFDT ;
- 25% par la CGT ;
- 25% par FO ;
- 25% par la CFE-CGC,
- 7% par la CFTC,
- 7% par l'UNSA.
- 30% des accords sont signés par le CSE (et pour une minorité, par la totalité des salariés).



Le télétravail est présenté comme un élément constitutif d'une meilleure qualité de vie au travail dans la majorité des préambules, parfois également comme une réponse à un enjeu écologique. Le principe de confiance mutuelle (direction-salariés) comme postulat à la mise en œuvre du télétravail est rappelé dans plus de la moitié des accords.

Plus de 33% des accords sont des accords **expérimentaux** (avec une durée de 12 mois en général). Certains accords, minoritaires, indiquent avoir été construits sur la base du **retour d'expériences** de la crise sanitaire en matière de pratiques de télétravail.

Contrairement à certains accords étudiés dans des entreprises plus grandes, **aucun accord étudié dans les PME en Ile-de-France ne mentionne l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ou une quelconque analyse genrée des conditions de télétravail.**

70% des accords distinguent :

- télétravail régulier,
- télétravail exceptionnel (en cas de pics de pollution ou de crise sanitaire),
- télétravail occasionnel (à la demande du salarié par rapport à une situation individuelle spécifique).



## Partie 2 - Les grandes tendances ressorties de l'analyse qualitative

### Face au télétravail : quatre profils d'accords

L'étude de l'échantillon de 40 accords (toutes tailles et secteurs d'activités) montre qu'il existe une grande diversité de cadre envisagé pour le télétravail, du plus rigide et limitatif, au plus souple. Il est possible de les regrouper dans une typologie à 4 niveaux.

#### Profil n°1 : Les « réticents »

Des accords visant à encadrer, voire contenir le nombre de demandes de télétravail. Ces accords prévoient généralement un jour par semaine voire moins (télétravail annualisé ou mensualisé) selon des jours fixes, avec des critères cumulatifs d'éligibilité importants tels que le statut cadre, et un fonctionnement à distance régulier exclu pour l'ensemble de l'entreprise.

#### Profil n°2 : les « prudents »

Des accords visant à encadrer et développer le télétravail régulier ou occasionnel par des process encore lourds.

Ces accords se caractérisent par de nombreuses mentions précisées par avenant, un délai de prévenance important pour les journées télétravaillées occasionnelles, des conditions de travail à domicile prévues pour être à l'identique de celles au sein des locaux...

#### Profil n°3 : les « convaincus »

Ce sont des accords visant à assouplir le cadre et les modalités du télétravail. Ils prévoient notamment du télétravail partiel possible pour tous en cas d'activités télétravaillables, et une souplesse laissée à l'appréciation des managers au-delà des formules proposées...

#### Profil n°4 : les « expérimentateurs »

Ce sont des accords ouvrant la réflexion sur les formes de travail hybrides présentiel-distanciel.

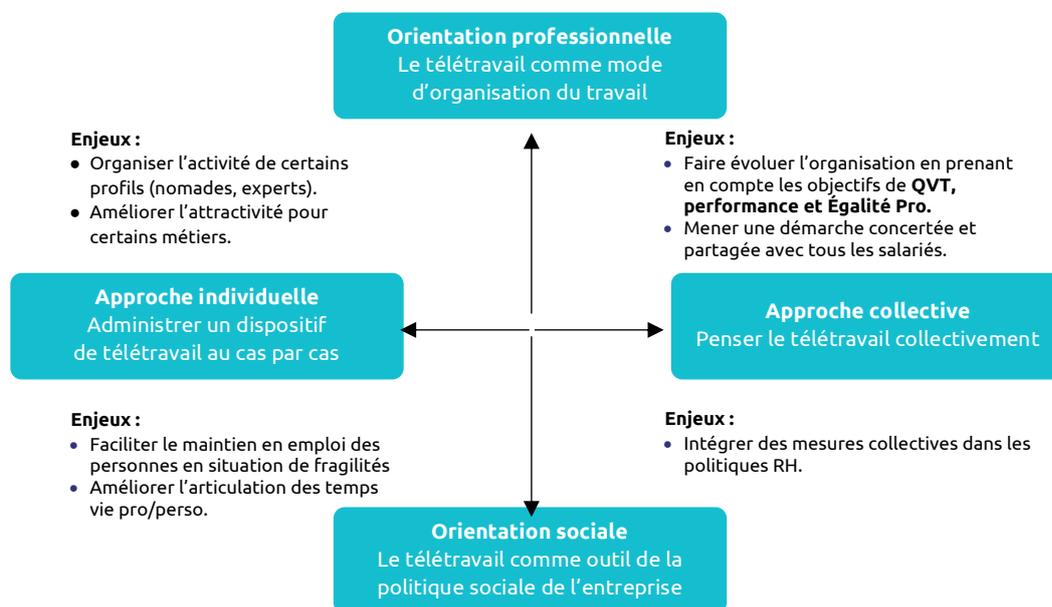
De tels accords envisagent notamment les évolutions de management liés à l'encadrement d'équipe à distance et sur site, l'évolutions des lieux et espaces de travail. Ils développent les modalités de suivi et d'évaluation du télétravail.

Le nombre de jours en télétravail régulier proposé dans un accord ne peut à lui seul suffire à qualifier la tendance de l'accord qui est le fruit d'une négociation située prenant en compte, parmi d'autres dimensions, le secteur d'activité et l'antériorité de la pratique de télétravail dans l'entreprise. On notera cependant qu'un tiers environ des accords étudiés dans notre étude proposent un jour maximum par semaine voire moins et que la moitié d'entre eux propose deux jours hebdomadaires maximum – ce qui conduit à penser que les accords de type « réticents » ou « prudents » restent majoritaires en 2020.

## Et quatre polarités

La lecture des accords donne à voir différentes approches et orientations du télétravail qui peuvent se définir selon deux axes – dont les polarités sont toujours en tension dans les entreprises :

- une approche « par les situations individuelles » d'un côté ou « par une approche collective » de l'autre ;
- une orientation du télétravail plutôt « sociale » d'un côté ou plutôt « organisationnelle et productive » de l'autre.



Avant la crise, c'est souvent l'approche individuelle du télétravail qui était mise en œuvre dans les TPE-PME avec une gestion au cas par cas des demandes et une orientation sociale forte – le télétravail étant envisagé pour répondre à des situations personnelles de handicap et de parentalité notamment. En 2020, si le contenu des accords concilie davantage les différentes polarités, les tendances organisationnelles et collectives restent peu développées. A ce stade, le télétravail reste ainsi encore appréhendé comme la transposition des activités de bureau au domicile plutôt que comme une forme d'organisation du travail à part entière.

### Entre orientation sociale et organisationnelle

- Orientation sociale : déjà développés auparavant, les enjeux en matière de télétravail en cas de situations de handicap, de grossesse ou d'autres situations personnelles sont toujours traités dans les accords de 2020. Pour autant il est à noter que la prise en compte de la diversité des situations individuelles professionnelles et extra-professionnelles est quasiment absente (structure de l'habitat, composition du foyer, violences domestiques...) en matière de télétravail régulier ou exceptionnel.
- Orientation organisationnelle : si les questions d'horaires de travail à distance, de gestion de la charge, de relations managériales sont davantage développées dans les accords télétravail les plus récents à la faveur des expériences du télétravail de crise, les impacts du télétravail sur l'organisation de travail – par exemple la réorganisation des circuits de production, l'organisation des temps de travail collectif, l'adaptation des fonctionnements à distance et sur site - restent peu développés.

## Entre approche individuelle et collective

- Approche individuelle : beaucoup d'organisations primo ou faiblement télétravailleuses adoptent une gestion au cas par cas des demandes de télétravail, avec un formalisme important, en envisageant notamment le recours à des avenants au contrat de travail. On note, par ailleurs, que les accords offrent globalement peu de flexibilité (jours, horaires...) dans la mise en place et l'ajustement du télétravail en fonction des situations des personnes, alors qu'une telle souplesse pourrait être au bénéfice des managers, des collectifs et des collaborateurs.
- Approche collective : les accords mentionnent parfois que le cadre commun de télétravail prévu pourra être adapté en fonction des activités des équipes, mais l'accompagnement du management permettant de gérer la diversité des situations est peu développé. L'idée d'un management d'équipe « hybride », composée de collaborateurs à la fois en présence et à distance, est rarement mentionné dans les accords 2020.

ENCART N°1

### REGARD D'EXPERT

#### « On peut voir des accords qui étaient plutôt limitatifs basculer vers un « droit » au télétravail. »

« La crise a bousculé les entreprises en les incitant à formaliser un télétravail qui préexistait dans certains cas de manière « grise ». Des activités a priori non télétravaillables le sont devenues grâce aux voies de passage créées. C'est d'ailleurs l'objet de l'Ani Télétravail qui, sans être normatif, apporte des points de repère pour la négociation.



Quand les accords sont de 3<sup>e</sup> ou 4<sup>e</sup> génération, ils se sont construits au fil du temps. Ils tirent les enseignements des pratiques, prennent en considération la maturité des acteurs sur le sujet. Le cheminement enrichit les accords. Par exemple, on peut voir des accords qui étaient plutôt limitatifs basculer vers un « droit au télétravail », avec une auto-planification des jours de télétravail par les télétravailleurs eux-mêmes. Ou par exemple encore, relativement au droit syndical, un enrichissement sur les possibilités techniques et les outils de communication de l'entreprise pour mener la relation avec les salariés. La notion de « génération d'accord » nous montre la nécessité d'adapter sans cesse, en fonction de la maturité croissante de l'entreprise ».

- *Bénédicte Moutin, Secrétaire confédérale CFDT en charge de la Qualité de vie au travail*

# Synthèse de l'analyse qualitative

## Synthèse des éléments détaillés dans les pages suivantes

1

### Concernant les enjeux et contexte de la négociation

- Dans un contexte de crise, on note une volonté à géométrie variable de faire évoluer le cadre et les modalités de télétravail, voire l'organisation et le management.
- De rares accords mentionnent les enjeux relatifs aux enjeux de développement durable.

2

### Concernant les éléments de méthode

- Peu d'accords prévoient des éléments de méthode préalables pour préparer la négociation.
- Certains accords prévoient cependant des modalités d'accompagnement et de suivi (référents, comité, fiches évaluation).

3

### Concernant les éléments de cadrage

- Le formalisme prévu (en cas de demande de télétravail, de modification des jours fixe, d'évaluation...) semble dans de nombreux accords contraignant pour l'employeur, le manager, le salarié.
- Variables dans leurs caractéristiques, les formules de télétravail indiquées dans les accords étudiés proposent une moyenne de 2 jours maximum par semaine.
- Les critères d'éligibilité sont, dans la plupart des cas, davantage orientés sur les métiers que sur les activités télétravaillables.
- Dans certains cas, les critères d'éligibilité reposent sur le profil, le statut, la fonction des personnes, ce qui pose question au sein de collectif « hybride ».
- Les clauses de réversibilité ne favorisent pas toujours l'apprentissage du télétravail.
- Quelques accords, encore rares, prévoient de nouvelles organisations de travail mixant présentiel et distanciel.

4

### Espaces et lieux du télétravail

- Une forte exigence de qualité est généralement attendue quant aux conditions de travail à domicile.
- L'étude des usages des espaces sur site en flex office est peu détaillée.

5

### Équipements et outils numériques

- Les questions concernant la mise à disposition d'équipements sont plus fréquemment traitées que les questions d'usage et d'accompagnement des usages : formation, partage de pratiques....
- Une grande diversité de prise en charge des frais est évoquée sans mention particulière du télétravail exceptionnel.
- Peu d'analyse d'impact sont prévus concernant les effets des usages des équipements et outils numériques sur le travail et les métiers.

6

### Temps et charge de travail

- De nombreux accords prévoient des modalités contraignantes de contrôle du temps de travail et de pause. Ils abordent peu les questions de régulation de la charge de travail.
- Des formes de reporting poussées sont développées dans certains accords avec le risque d'être source de surcharge de travail.
- Des modalités de sensibilisation sur le droit à la déconnexion sont souvent présentes dans les accords, elles s'accompagnent rarement de réflexions sur les causes de la sur-connexion.

7

### Pratiques managériales

- On note globalement peu de mesures portant sur l'accompagnement des managers, leurs nouvelles missions et leur besoin de soutien à l'heure du télétravail.
- Le contenu des modalités de soutien et d'accompagnement des salariés est également peu développé.

8

### Rapport au collectif

- Le travail d'organisation du télétravail en équipe semble en recherche d'un cadre moins contraignant et chronophage.
- Le maintien du lien social est un sujet relativement récurrent dans les accords, mais peu d'éléments sont prévus sur l'apprentissage des collectifs en distanciel / présentiel.

9

### Prévention des risques professionnels

- La prévention des risques professionnels liée au télétravail est globalement peu développée.
- Une souplesse du cadre du télétravail est prévue pour certaines populations (en situation de handicap, seniors, femmes enceintes...).
- Très peu de liens sont évoqués sur les liens entre télétravail et égalité professionnelle entre femmes et hommes.

## Partie 3 – Enjeux et contexte de la négociation

Le contexte social et sociétal dans lequel prend place la négociation a, bien-sûr, une influence sur le contenu des accords : la transition écologique, la crise sanitaire ou des moments de l'histoire de l'entreprise (une reconfiguration de la production, un nouveau projet) ... Ces éléments se retrouvent le plus souvent en préambule comme autant d'arguments sur lesquels fonder les raisons d'une négociation ou d'une renégociation. Le préambule livre ainsi le sens donné aux transformations vécues et encadrées par l'accord. Pour autant, il est à noter que ces enjeux ne trouvent pas nécessairement de résonance dans le corps des accords.

### Des enjeux relatifs au développement durable

“

« Le télétravail constitue une opportunité d'améliorer la qualité de vie au travail et l'efficacité au travail, tout en réduisant, même légèrement, **l'impact écologique individuel.**»

- *Chimie*

“

« Cette négociation s'inscrit également dans un contexte de plus en plus tourné vers le **développement durable et les impacts environnementaux et sociaux. Le télétravail est un bras de levier pour la croissance verte** compte tenu de la réduction des temps de transport et des émissions de gaz à effet de serre. »

- *Ameublement*

“

« Conscientes que le télétravail correspond également à un outil de motivation et d'attractivité des salariés, qu'il existe une marque de confiance entre l'employeur et ses collaborateurs, qu'il répond également à une demande croissante, et **qu'il a un impact favorable sur l'environnement en limitant les transports**, les organisations syndicales et la direction ont engagé des discussions en vue d'aboutir à la mise en œuvre d'un avenant élargissant les conditions de l'accord de 2018. »

- *Machines outils*

### Des enjeux relatifs à l'évolution des repères spatio-temporels et de la relation de subordination

“

« Le Covid-19 a et va changer durablement notre rapport quotidien à l'espace de travail. Si pendant l'épidémie et le confinement, ce changement d'approche était synonyme de télétravail, aujourd'hui avec le déconfinement, la transformation est ailleurs. Et elle tient de l'articulation du travail entre le bureau et le domicile. Les cadres temporels et spatiaux viennent de s'écrouler et l'entreprise souhaite repenser intégralement sa manière de travailler tout en préservant les liens d'équipe. »

- *Énergie*

« Les parties signataires considèrent que le télétravail est une **forme moderne d'organisation du travail ayant pour but de donner aux collaborateurs plus de souplesse et de flexibilité dans leurs conditions de travail** par la responsabilisation et l'autonomie dans l'exercice de leurs missions professionnelles. »  
- *Industrie*

## Des enjeux relatifs à l'évolution des pratiques de travail

« Les objectifs de ce projet étaient : améliorer la qualité de vie au sein de notre environnement de travail, **faire évoluer la façon dont nous travaillons ensemble dans un monde en constant changement** (...). »  
- *Restauration d'entreprise*

« Mettre en place un accord de télétravail **va remettre en question : le management humain, l'organisation du travail, les gestions des carrières.** L'intérêt d'un tel accord est de cadrer la mise en œuvre, l'organisation, la gestion et l'animation du télétravail. »  
- *Énergie*

« L'entreprise souhaite voir évoluer le dispositif afin qu'il puisse être **plus souple et plus flexible, (...) compatible avec la diversité des métiers ainsi qu'avec les différentes formes d'organisation qui coexistent.** »  
- *Audiovisuel*

« **La crise sanitaire (...) a obligé les entreprises à repenser entièrement leur organisation et en urgence.** Cette situation inédite a précipité le recours au télétravail et contribué de façon essentielle à la poursuite de l'activité de la société tout en préservant la santé des salariés. »  
- *Laboratoire*

« **Cette période a montré que de nombreux métiers pouvaient en totalité ou partiellement être exercés à distance y compris sur les sites industriels.** »  
- *Énergie*

### POINTS DE VIGILANCE

#### Évolution des pratiques et de l'organisation du travail

Si certains accords mentionnent en préambule l'évolution des pratiques de travail ou de management et la nécessité de faire bouger les cadres de la régulation de la relation de travail, rares sont ceux qui vont jusqu'à prévoir l'accompagnement de ces évolutions (par exemple par des formations, des échanges entre pairs, un retour d'expériences sur le télétravail...). La lecture de certains accords laisse supposer qu'il s'agit d'une simple transposition de l'environnement de travail vers le domicile, sans impact sur les contenus du travail, comme si l'organisation du travail en distanciel et présentiel pouvait être totalement similaire. Or les manières de collaborer, de communiquer, de se synchroniser avec les pairs sont modifiées à distance et peuvent dégrader l'activité de travail si elles ne sont pas redéfinies collectivement et accompagnées.



## Partie 4 – Éléments de méthode

La négociation d'accord et le déploiement du télétravail se construisent parfois à travers une démarche progressant par étapes, selon une méthode prévoyant des phases de préparation, de test et d'ajustement.

Encore rares - sauf dans les accords intégrant les questions d'organisations hybrides ou de flex office -, ces éléments de « méthode » sont parfois cités en préambule. Ils peuvent concerner l'amont du déploiement (questionnaires, groupes de travail, benchmark, comités de pilotage paritaires créés par le CSE, comités de suivi...) ou le suivi dans la durée en vue d'un ajustement des termes de l'accord (suivi d'indicateurs, retours d'expériences...).

Parmi ces éléments de méthode, il faut porter un regard particulier sur la notion **d'expérimentation** quand elle existe - que l'accord soit dit « expérimental » ou pas - car elle constitue une démarche d'évolution de l'organisation et d'évaluation paritaire des ajustements permettant à l'entreprise de gagner en « maturité organisationnelle ».

À titre d'exemple : 33% des accords signés en Ile-de-France par les entreprises de moins de 250 salariés sont des accords « expérimentaux ».

### En amont de l'accord : enquête, groupe de travail, benchmark

« Un accord a été engagé après **réalisation d'une enquête**, dont les questions ont été déterminées **avec les organisations représentatives** auprès des **collaborateurs, groupes de travail avec des managers.** »

- Nucléaire

« Cet espace de travail a été mis en œuvre sur un mode collaboratif au travers de **groupes de travail incluant des collaborateurs.** »

- Restauration

« **En plus de l'enquête auprès des salariés**, nous nous sommes appuyés sur un **benchmark** pour conclure que l'organisation hybride telle que 2/3 jours de télétravail et 3/2 jours sur site permettrait de concilier des temps forts en présentiel par des temps d'échanges, travail d'équipe, brainstorming... et des temps en télétravail pour booster l'efficacité et la productivité voire de prises de recul... Ce mix encourage et renforce l'innovation. De ce fait, T. prévoit la mise en place du télétravail dit « partiel » à raison de 2 jours par semaine de télétravail, pour les collaborateurs éligibles. »

- Énergie

## Points de méthode pour accompagner l'expérimentation : période expérimentale, bilan...

“

« Dans le cadre de la négociation sur la qualité de vie au travail, les organisations syndicales et la direction ont souhaité dissocier le télétravail et **signer une charte sur les conditions et modalités du télétravail durant une période d'expérimentation de 5 mois**. Cette charte a été signée en octobre 2019 avec l'ensemble des organisations syndicales de l'office. À l'issue des 5 mois, ont été élaborés deux questionnaires, **l'un à destination des managers et l'autre à destination des salariés utilisateurs** du télétravail en vue de **réaliser un bilan de cette période d'expérimentation**. Ce bilan a eu lieu avec les partenaires sociaux le 5 mars 2020 et il est apparu très positif à tous les utilisateurs et managers. Les parties ont donc convenu de poursuivre cette organisation et de conclure un accord collectif sur le télétravail (...). Fortes de l'expérience à plus grande échelle et avec une plus grande souplesse dans ses modalités (...) la direction et les OS ont souhaité que les dispositions du présent accord soient (..) plus larges que celles prévues dans la charte initiale. »

- *Habitat*

“

« Les parties se proposent de **procéder à une expérimentation** de cette pratique afin de **mesurer l'impact de ce nouveau mode d'organisation** sur le salarié (qualité de vie, implication, performance, lien avec l'entreprise, maintien du lien social) sur l'équipe (cohésion, résultats), sur le manager (maintien du lien social, difficultés éventuelles) et sur l'entreprise (performance globale) avant de décider de la mise en place sur le long terme (...). **Afin d'analyser la faisabilité organisationnelle et technique de ce dispositif**, il a été décidé d'une période expérimentale qui démarrera dès l'entrée en vigueur du présent accord et ce pour une durée de 12 mois (...). Le nombre de jours est de 48 occurrences par an, avec un seuil de 1 jour par semaine. »

- *Matériau emballage*

“

« Le présent accord est conclu pour une durée de 12 mois (...). 3 mois avant l'expiration de l'accord, **afin de faire un bilan sur la mise en place de l'accord, et en fonction des conclusions du bilan, l'accord pourra être modifié, reconduit ou deviendra caduque.** »

- *Matériel agricole*

“

« **L'accord expérimental portant sur le télétravail** au sein du groupe S. signé le 20 avril 2018 a été prorogé une première fois par avenant à durée déterminée en date du 16 décembre 2019. Cet avenant arrivant à échéance au 30 juin 2020, les parties ont ainsi décidé de **proroger une nouvelle fois l'accord initial.** »

- *Concessionnaire autoroutier*

## Points de méthode pour suivre les impacts de l'accord et anticiper les ajustements nécessaires : indicateurs, référents, comités...

Certains accords mettent en place des modalités d'accompagnement dont des comités de suivi paritaires, avec réunions régulières, dans le but de proposer des ajustements. D'autres prévoient de rendre compte des éléments de bilan au CSE.

“

« Le comité déterminera au préalable de la démarche : **les indicateurs de suivi**, à la fois techniques et opérationnels, à analyser (nombre de salariés ayant sollicité le télétravail, taux de connexion ou de perte de connexion à distance...); **les points de restitution que les managers et salarié.e.s devront renseigner** (avantages/inconvénients, impact sur le fonctionnement du service, gains/pertes en qualité de vie au travail...); le comité produira des documents d'information présentant le dispositif du télétravail destinés aux salarié.e.s et aux managers (...). Un **rapport** d'analyse sera communiqué au CSE (via la CSSCT) et aux délégués syndicaux 3 mois avant la fin de la période d'expérimentation. Les conclusions de ce rapport serviront de base aux négociations d'un nouvel accord sur le télétravail au sein de l'UES... »

- *Unité économique et sociale*

“

« Un **référent télétravail** est nommé pour répondre à toutes les questions des salariés au sujet du télétravail et effectuer un **suivi de la mise en place de l'exécution** de ce dernier au sein de la société. »

- *Médias*

“

« Les parties conviennent de créer une **commission de suivi composée d'un représentant de la direction des ressources humaines et d'un représentant de l'organisation syndicale signataire du présent accord**. Elle se réunit une fois par an et a pour rôle de faire le bilan de l'application du présent accord, de soulever les difficultés rencontrées dans l'application de ces mesures, d'envisager les éventuelles évolutions à y apporter. Un compte-rendu de la réunion de la commission est effectué aux membres du CSE. Un **suivi annuel de l'accord** sera réalisé par la direction et les organisations syndicales signataires à la demande de l'une d'entre elles à l'occasion des négociations obligatoires conduites au sein de la société. »

- *Dentaire*

“

« Afin d'effectuer un bilan de l'application expérimentale du télétravail, dans les conditions et selon les modalités définies au présent accord, une commission de suivi se réunira une fois par an (tous les 3 mois dans le cadre expérimental), composé de **5 personnes ayant expérimenté le télétravail (une personne par équipe, le médecin du travail, deux managers managant des télétravailleurs, deux membres au moins du CSE, deux membres de la direction)**. »

- *Insertion sociale*

Dans certains accords étudiés, des modalités de suivi quantitatif des populations sont parfois proposées, associant divers acteurs. Il s'agit, par exemple, d'étudier en fonction du sexe, de l'âge, de la fonction, du service... les demandes de télétravail, le nombre de refus, le type de formules de télétravail, le budget alloué, etc. À condition que leurs finalités et l'interprétation des données soient partagées, de telles mesures peuvent être utiles pour identifier d'éventuelles inéquités dans l'accès au télétravail et chercher à les réduire.

« Le **suivi présenté annuellement** portera sur les éléments caractéristiques du dispositif télétravail et notamment : les modalités d'examen d'éligibilité, de mise en œuvre, de suspension et de réversibilité du télétravail ; le rythme de télétravail, le nombre de demandes de mise en place du télétravail, le nombre de télétravailleurs par direction, le nombre de refus aux demandes de mise en place de télétravail et leur motivation, le nombre de périodes d'adaptation non concluantes et le nombre d'arrêts définitifs du télétravail, l'impact des modalités de fonctionnement et le management des équipes, le fonctionnement des outils mis à disposition, le nombre d'accidents intervenus en télétravail. »  
- *Location de voitures*

« Seront déposés dans la BDES, des indicateurs de performance sociale (absentéisme par motif, par genre et par durée), les résultats de l'observatoire du climat social – des indicateurs de performance économique (enquêtes relations sociétaires, production), des indicateurs liés à la mise en œuvre de l'accord (nombre de demandes de télétravail, nombre d'accords, nombre de refus et motifs, nombre de réversibilité, nombre de personnes en télétravail en agences). »  
- *Assurances*

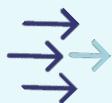
« Une **fiche d'évaluation du droit au télétravail** en 5 items et 4 niveaux : autonomie dans le travail, respect des horaires de connexion/déconnexion, fait preuve de transparence vis-à-vis de son manager, fait preuve d'autodiscipline, maîtrise des gestes métiers ; cette fiche donne lieu à une fiche d'ouverture de droits. Si au moins une question est évaluée au niveau C ou D, cela vaut fermeture de droit. »  
- *Énergie*

#### POINTS DE VIGILANCE

##### Critères d'évaluation et d'éligibilité

Certaines méthodes d'évaluation proposées ne reprennent pas les critères d'éligibilité au télétravail et s'appuient sur des items de type RH ou management qui n'ont pas été négociés paritairement au préalable. Les critères d'éligibilité font partie du cadre de référence collectif auquel chacun peut se référer. Le fait de ne pas s'y reporter dans l'évaluation peut poser question quant aux conditions d'arbitrage, possiblement au détriment du salarié.

Les compétences numériques ne peuvent, par exemple, constituer un argument central pour accepter ou refuser l'accès ou le maintien en télétravail si des actions en faveur de l'inclusion numérique (que l'entreprise a la responsabilité de déployer) n'ont pas été prévues au préalable et mises en œuvre pour faire monter en compétences les collaborateurs : formation ou mentorat, par exemple. Idem pour la capacité à réaliser son travail en autonomie qui dépend en partie des moyens mis à disposition du salarié, et de la qualité des régulations collectives entretenues par le management. Si des ajustements peuvent avoir lieu entre le manager et le salarié, le cadre commun doit viser à sécuriser l'ensemble des parties prenantes.



## Peut-on mettre en place un accord de méthode télétravail ?



**Dans le secteur sanitaire et social**, les Ephad de la Fondation Saint-Jean de Dieu ont développé une véritable **culture de négociation**. La Fondation a tout d'abord négocié un accord de méthode qualité de vie au travail (QVT) en 2017, puis un accord de fond QVT en juin 2020. Cette expérience a permis de nourrir une réflexion sur le télétravail, et a permis de négocier un accord de méthode pour une expérimentation du télétravail. Durant la phase de diagnostic, le Copil a été formé aux enjeux de conditions de travail en télétravail, avec l'appui d'un cabinet d'avocats sur la partie légale. Cela a permis de recueillir également le ressenti et le vécu, en temps de crise, et d'identifier les activités télétravaillables sur des missions a priori non télétravaillables. Un appel à manifestation d'intérêt du télétravail a été lancé pour recueillir des candidatures sur une jauge de 15% de télétravailleurs, pour l'expérimentation. Annexée à l'accord QVT, une charte pour le droit à la déconnexion a également été élaborée, qui vient enrichir l'expérimentation.

## REGARD D'EXPERT

**« La bonne formule c'est celle qui est testée, expérimentée et remise en discussion »**



« Le télétravail est un mode d'organisation et un droit en construction, ce qui implique un devoir « d'humilité », en se laissant le temps de l'expérimentation, voire de se tromper. La bonne formule, c'est donc la formule qui est testée – expérimentée – discutée – et remise en discussion régulièrement, au gré des évolutions vécues par l'entreprise et les salariés. Certaines entreprises ont l'expérience du télétravail exceptionnel lié au confinement, d'autres ont l'expérience d'un 1<sup>er</sup> accord voire d'avenants à l'accord, et l'expérience du confinement. Ainsi elles peuvent faire un état des lieux de leurs besoins et un retour d'expérience de l'année écoulée.

État des lieux préalable et possibilité de se revoir (clause de revoyure, indicateurs, bilan, dans une certaine temporalité) sont des éléments essentiels au cœur du dialogue social au service d'un télétravail adapté aux besoins de l'entreprise, des salariés et du collectif de travail. ».

- *Georges Meyer, Avocat au barreau de Lyon, Searl DELGADO & MEYER*

## Partie 5 - Éléments de cadrage

Les éléments de cadrage permettent aux parties de faire fonctionner le dispositif de télétravail dans le temps, tant du côté manager que du côté salarié. Ils peuvent concerner les premières demandes et le processus d'éligibilité, les périodes d'adaptation, la double réversibilité, la suspension provisoire, la définition de formules de télétravail régulières ou occasionnelles, l'avenant au contrat de travail, la prise en charge forfaitaire des coûts liés au télétravail, etc.

Extrêmement importants, ces éléments de cadrage font référence pour chaque collaborateur et apportent de la lisibilité au dispositif. Dans plusieurs accords, on constate cependant une tendance à un formalisme poussé qui peut se révéler contraignant pour l'employeur, le manager et le salarié.

### L'avenant au contrat de travail

“

« Un avenant au contrat de travail doit être conclu avant tout commencement d'exécution de manière régulière : **durée du télétravail, lieu du télétravail, modalités de prise de jours, modalités de période d'adaptation, plages de joignabilité, modalités de mise à disposition du matériel, les règles d'organisation, les modalités de suspension et de réversibilité.** »

- *Énergie*

“

« Organisation modulaire : l'organisation du télétravail (jours de présence et jours télétravaillés) devra faire l'objet d'un accord préalable entre le collaborateur et sa hiérarchie et d'une déclaration de planning prévisionnel actualisé au mois le mois. Le planning prévisionnel devra être arrêté au plus tard 2 jours ouvrés avant le 1<sup>er</sup> jour du mois suivant. Organisation fixe : à défaut, le collaborateur et la hiérarchie pourront convenir, à l'avance, de la fixation de la/les journée(s) télétravaillée(s). Le cas échéant, toute modification de l'organisation initiale devra **être entérinée par avenant au contrat de travail.** Toutefois les parties conviennent que ces organisations pourront subir des **aménagement ponctuels** afin de permettre la gestion des aléas inhérents à l'activité (...) avec délai de prévenance de 48h. »

- *Laboratoire dentaire*

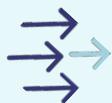
“

« En cas de recours au télétravail de façon permanente, un **avenant au contrat de travail, d'une durée d'un an renouvelable** par tacite reconduction jusqu'au terme de l'accord, précise le jour effectué en télétravail, par journée entière. »

- *Média*

## Avenant au contrat de travail

L'avenant au contrat de travail n'est plus une obligation mais il reste très présent dans les accords étudiés.



Puisque les conditions du télétravail peuvent évoluer dans le temps (lieu, nombre de jours), de même que l'organisation du travail hybride (mixant présence et distance), le passage par l'avenant au contrat de travail pourrait parfois se révéler contraignant pour les parties en générant de la charge administrative à chaque modification. Si l'entreprise fait le choix d'expérimenter le mode de travail à distance avant de négocier l'accord, il s'agirait d'évaluer le besoin de formaliser ou non ce qui relève de la sécurisation des parties, du management de la charge de travail, de la confiance réciproque, etc. Cela permettrait de faire la part des éléments essentiels à l'avenant au contrat de travail et des éléments qui pourront être ajustés entre manager et collaborateur, par exemple via une mention de possibilités d'ajustement « par tout moyen » entre manager et collaborateur dans l'avenant au contrat de travail.



« Le, la salarié(e) souhaitant pratiquer le télétravail effectue sa demande par le biais du système de validation informatique mis à disposition. La personne recevra une réponse en ligne suite à l'avis de la commission. Si la réponse est positive, la personne ayant effectué la demande viendra au service du personnel remettre son avenant au contrat de travail préalablement rempli et signé. Si la réponse est négative, la réponse sera motivée au travers du formulaire en ligne et une nouvelle demande pourra être réalisée ultérieurement. »

- *Machines outils*

## Le choix de la bonne formule (nombre de jours de télétravail)

Pour beaucoup de négociateurs, le cœur du sujet porte sur les différents types de télétravail (occasionnel, régulier, exceptionnel, flexible), les formules privilégiées (c'est-à-dire le nombre de jours autorisés) ainsi que sur l'articulation entre télétravail et temps partiel ou déplacements.

Dans les accords analysés, les formules proposées sont très variées. On observe :

- une moyenne de 2 jours de télétravail par semaine ;
- avec, parfois, une partie fixe (le 1<sup>er</sup> jour, par exemple) et une partie variable (avec un délai de prévenance de 1 semaine en moyenne) ;
- une fréquence de télétravail hebdomadaire (formule la plus courante en cas de télétravail régulier), annuelle ou mensuelle (la plus courante en cas de télétravail occasionnel) ;
- dans plusieurs accords, des mesures excluant le télétravail certains jours de la semaine ;
- des possibilités, plutôt rares, de prises de journées de télétravail entières ou demi-journées ;
- des variations au prorata pour les temps complets et temps partiels, le plus souvent avec un principe de non-cumul et de report ;

- dans certains cas, des formules de télétravail établies sur une période inférieure à un an ;
- la distinction faite entre télétravail régulier, occasionnel, flexible et exceptionnel. Dans plusieurs accords cependant, le salarié a surtout la possibilité de recourir à du télétravail régulier et fixe sans possibilité de variations.

“

« Le **télétravail régulier** fait partie de l'organisation structurelle du travail du collaborateur et la répartition est précisée dans le cadre du contrat de travail ou de l'avenant individuel ; le **télétravail occasionnel** est mis en œuvre de manière ponctuelle pour répondre à : des contraintes d'organisation spécifiques et sur la base de critères d'accès objectifs et non discutables, des circonstances exceptionnelles : problématique de transport, grève, panne, intempérie, épisode de pollution. Le **télétravail exceptionnel** peut être déclenché par l'employeur en cas de circonstances exceptionnelles telles que prévues par la législation, notamment plan de continuation de l'activité, pandémie. (...) Dans ce cas, la mise en œuvre du télétravail peut être obligatoire et sera considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des collaborateurs. »

- *Compagnies aérienne*

“

« Il est décidé de la mise en place d'une **organisation occasionnelle du télétravail, d'une organisation permettant un télétravail plus régulier**, et enfin d'une **organisation du télétravail plus flexible** pour certaines catégories de salariés. Le télétravail occasionnel sera basé sur un nombre de jours annuels (18 jours dont 4 maximum dans le mois, 2 journées télétravaillées maximum dans la semaine). Le nombre de jours est proratisé pour le temps partiel (16 jours pour 90 ou 95%, 9 jours pour 50%). Le télétravail régulier sera basé sur une fréquence maximale d'une journée par semaine. Le télétravail régulier est accessible aux personnes ayant au moins un 80%. Les personnes éligibles au télétravail régulier auront la possibilité d'utiliser en plus de la journée de télétravail hebdomadaire, 8 jours de télétravail occasionnels, notamment pour des cas de circonstances exceptionnelles (intempéries, pics de pollution, panne...). Ces 8 journées pourront être prises sous forme de demi-journées. Le nombre de jours de télétravail maximum (régulier + occasionnel) sera limité à 2 jours par semaine et à 6 jours par mois. Le télétravail flexible sera basé sur une fréquence maximale de 2 jours par semaine, utilisables après accord de la hiérarchie selon une fréquence déterminée ci-après. Les jours de télétravail pourront être positionnés sur n'importe quel jour de la semaine, et pourront varier. Le télétravail flexible est accessible aux salariés cumulant : cadre au forfait, temps plein, 50% de l'activité non directement liée au site. »

- *Machines outils*

## Principe fondateur du volontariat, et accord – ou refus – par le manager

Hors télétravail exceptionnel, le volontariat s'impose - comme de nombreux accords le rappellent. Il reste cependant essentiel de s'assurer que, dans les faits, le télétravail s'applique de façon non contrainte.

Les accords rappellent, par ailleurs, que le refus du télétravail par le manager doit être à chaque fois motivé. Certains garde-fous semblent intéressants à l'heure de la première demande : validation par le manager N+1, N+2, et responsable RH ou inversement validation par la direction RH puis le manager, afin d'objectiver collectivement la demande à partir des critères d'éligibilité, et de ne pas la gérer dans le seul cadre de la relation collaborateur-manager. Les procédures de gestion des demandes de télétravail semblent cependant parfois longues - allant jusqu'à trois mois dans les accords étudiés.

“

« Le salarié qui remplit les critères d'éligibilité et qui souhaite bénéficier du télétravail en fait la demande par écrit à son supérieur hiérarchique par le biais d'une lettre signée remise en main propre. Ce dernier a un délai de 2 mois pour accepter ou refuser. Le **refus sera motivé.** »

- *Électricité*

“

« Lorsque le télétravail est à l'initiative du salarié, il est subordonné à l'accord de son manager, qui apprécie la demande **en fonction des conditions d'éligibilité.** Le salarié qui exprime le désir d'opter pour le télétravail **en informe le manager et les RH par écrit.** Cette demande peut se faire par **courriel, par lettre remise en main propre ou par lettre recommandée.** Un entretien a lieu afin que le manager prenne la décision d'accéder ou non à cette demande, en accord avec les ressources humaines. Une réponse sera faite dans un **délai maximum de 1 mois** (à compter de la date de remise ou d'envoi de la demande) par les ressources humaines après cette entente avec le manager du salarié. »

- *Entreprise de nettoyage*

“

« Cette demande sera commentée par le responsable hiérarchique direct et fera l'objet d'une étude de validation par la commission télétravail. La commission se réunira une fois par trimestre pour étudier les nouvelles demandes. Lors de la mise en application du télétravail régulier, la commission se réunira une fois par mois pendant 3 mois afin de répondre à l'ensemble des demandes. L'éligibilité des postes au télétravail occasionnel et régulier sera évaluée par le superviseur du secteur puis discutée avec les chefs de service et le directeur afin d'assurer une cohérence sur l'ensemble du département. L'éligibilité des postes au télétravail flexible devra être validée par le directeur du département, ainsi que par le directeur des ressources humaines. La commission télétravail s'assurera de son côté de la cohérence de l'éligibilité des postes sur l'ensemble de l'entreprise (entre les différents départements). »

- *Machine outils*

## Les périodes d'adaptation

Les périodes d'adaptation, quand elles existent, peuvent être également sécurisantes pour les deux parties. Elles peuvent contenir une possibilité de décision unilatérale de l'employeur et du salarié de mettre fin au télétravail à l'occasion du bilan lors de l'entretien annuel ou à tout autre moment.

“

« Afin de permettre à chacune des parties d'expérimenter le dispositif et de s'assurer qu'il répond bien aux attentes, **une période d'adaptation au télétravail est incluse dans l'avenant au contrat de travail**. Dès sa signature, l'employé ou le manager bénéficieront d'une **période d'adaptation** fixée dans le cadre de cet accord télétravail et qui correspond au **tiers de la durée initiale du télétravail prévue**. Durant cette période, les parties pourront **demande la suspension, voire l'arrêt du télétravail**. Elle sera nécessairement motivée et devra faire l'objet **d'un délai de prévenance de 15 jours**. En cas de demande de suspension à l'initiative du manager, il devra **motiver son refus** par écrit auprès des RH qui transmettra, en cas de confirmation du refus, cet écrit au collaborateur. Par la suite, le manager communiquera les raisons de ce refus à son collaborateur. »

- Immobilier

“

« L'instauration du télétravail s'accompagne obligatoirement d'une **période d'adaptation** pour évaluer la capacité du salarié à tenir le poste concerné en télétravail. En effet, le télétravail ne doit en rien changer la façon de travailler habituellement en entreprise et être transparent pour tous les interlocuteurs du télétravailleur (horaire, disponibilité, qualité de travail...). La **durée de la période d'adaptation** est de 2 mois. Au cours de cette période, l'employeur ou le salarié peuvent décider, unilatéralement, de mettre fin à la situation de télétravail, moyennant un délai de prévenance de 15 jours. »

- Matériel agricole

### POINTS DE VIGILANCE

#### La notion « d'adaptation »



Si les accords font facilement mention d'une période « d'adaptation », ils font rarement le lien avec un processus d'apprentissage réciproque du travail à distance pour le salarié comme pour le manager. Or le télétravail ne consiste pas « simplement » à transposer l'activité de bureau à domicile. Il a un impact sur les activités elles-mêmes, les modes de collaboration, la circulation de l'information, les modes de management de l'activité, etc. Les périodes d'adaptation peuvent contribuer à ce processus d'apprentissage progressif en s'accompagnant, par exemple, de retours d'expériences réguliers pour faire le point et identifier des ajustements nécessaires – afin de limiter les risques de dégradation des conditions de travail ou des relations professionnelles. De tels exercices sont, bien entendu, également utiles hors période d'adaptation.

## Les clauses de réversibilité

Les clauses de réversibilité sur la base du « principe de double volontariat » sont très présentes dans les accords. Elles sont mobilisables par le salarié et l'employeur.

Notons que les clauses de réversibilité actionnables par le management ne font pas toujours mention de la justification du retour au travail présentiel, alors que la justification du refus est toujours mentionnée dans le cadre des premières demandes de télétravail.

“

« **Le salarié peut mettre fin à l'organisation de l'activité en télétravail à domicile**, en respectant un délai de prévenance d'un mois, par courrier recommandé avec accusé de réception (...). **Le manager peut mettre fin à l'organisation de l'activité en télétravail à domicile**, après motivation auprès du service RH qui validera ou non cette demande. Un délai d'un mois devra être respecté. (...) »

- Immobilier

“

« T. a créé **une fiche de fin de droits au télétravail pour le manager, qui lui permettra de justifier des raisons** pour lesquelles la réversibilité du collaborateur à faire du télétravail est justifiée. Cette fiche devra être remise au service RH (via intranet). »

- Énergie

“

« Le télétravail pourra être **interrompu sans délais**, notamment : en cas de risque pour la santé et sécurité du salarié, notamment en cas d'incident survenu à son domicile, ou sur avis de la médecine du travail, en cas de changement de domicile du salarié, en cas de problème technique, notamment informatique, en cas de changement de statut, en cas de changement substantiel de l'organisation du service... »

- Matériel agricole

“

« **Un réexamen des critères d'éligibilité avec le responsable hiérarchique et le service RH sera possible en cas de changement de fonction**, de poste, de service, d'établissement ou de domicile du salarié, et pourra donner lieu à la cessation de la situation de télétravail si le salarié ne remplit plus les critères ... »

- Électricité

“

« L'employeur peut demander au télétravailleur de revenir **travailler exclusivement dans les locaux de la société**, notamment pour les raisons suivantes : conditions d'éligibilité ne sont plus remplies, réorganisation de l'entreprise, de l'activité ou du service, contraintes liées à l'exploitation ou au bon fonctionnement de l'entreprise. Les parties conviennent que cette liste ne saurait revêtir un caractère exhaustif... »

- Matériel dentaire

## Les clauses de suspension

Il existe également la possibilité de suspendre le télétravail de manière provisoire, exceptionnelle ou durable. Quand elles deviennent « permanentes », les clauses de suspension peuvent poser question : quelles sont les justifications invoquées ? Peut-il y avoir débat contradictoire ? Est-il possible d'effectuer une nouvelle demande ? Mentionnée dans plusieurs accords en cas de changement de domicile, d'un accident au domicile, de problèmes techniques temporaires, d'un changement dans l'organisation de l'équipe..., la suspension « provisoire » semble plus souple : elle permet de réévaluer la situation et de maintenir le télétravail le cas échéant sans recommencer la procédure de demande. Il convient cependant qu'elle puisse être mobilisée aussi bien par le manager que par le salarié.

“

« Le manager direct pourra, **en cas de besoin ou d'évènements exceptionnels**, demander une suspension provisoire du télétravail pour une durée de **1 mois renouvelable 2 fois**. Cette suspension ne pourra **pas aller au-delà de 3 mois consécutifs**. De plus, un **délai de prévenance de 15 jours calendaires** minimum devra être respecté. Le manager adressera un mail avec accusé de réception, copie au service RH, informant l'employé de cette suspension temporaire. Le collaborateur concerné aura la **possibilité de saisir le service ressources humaines en cas de désaccord.** »

- *Immobilier*

“

« En l'hypothèse **d'une interruption définitive du télétravail**, le collaborateur concerné ne pourra se porter candidat au dispositif de télétravail qu'après l'expiration d'un délai de 6 mois. »

- *Location de voiture*

“

« L'entreprise pourra également **par le biais du responsable hiérarchique mettre fin à l'opportunité de télétravail** moyennant un délai de prévenance de 15 jours calendaires dans le cadre d'un manquement au respect des règles, des problèmes de performance, de manque d'efficacité constaté pendant les heures de télétravail, ou d'isolement ou de non-adaptation à ce mode d'organisation du travail afin de permettre au salarié de revenir à une situation professionnelle satisfaisante. Le responsable hiérarchique en informera le service RH et ils prendront conjointement la décision de suspendre le télétravail a minima pendant les 6 mois qui suivent la décision. En cas de nouveau manager, ce dernier pourra exercer le droit de réversibilité tel que défini précédemment. »

- *Solutions adhésives*

## Des critères d'éligibilité orientés métiers

Plutôt que des activités télétravaillables, les accords étudiés mentionnent généralement des « métiers télétravaillables » - et plus souvent encore des métiers « non télétravaillables ».

Pour identifier ces « métiers télétravaillables » sont détaillés...

- des critères de compatibilité liés à la possibilité de réaliser les activités à distance avec les outils numériques mobiles, par exemple ;
- et des critères d'incompatibilité : nature du poste, présence permanente requise, ressources disponibles uniquement dans les locaux, incompatibilité vis-à-vis du fonctionnement des services, nécessité d'un soutien managérial rapproché, d'un service support.... La liste peut être longue.

Il s'agirait pourtant moins de regarder un métier comme un ensemble homogène d'activités que de regarder ces dernières dans le détail pour identifier celles qui peuvent être réalisées à distance.

À ce titre, certains accords prévoient du « télétravail partiel » quand un poste comprend à la fois des activités télétravaillables et non télétravaillables. Un accord étudié précise que le télétravail est possible dès lors qu'un volume suffisant d'activités télétravaillables peut mobiliser une journée entière hebdomadaire au minimum en télétravail. Parfois une marge de manœuvre est laissée à l'appréciation du manager.

“

« Sont notamment **incompatibles avec le télétravail les postes** : qui exigent par nature une présence physique permanente dans les locaux de l'entreprise (accueil, logistique, atelier) ; qui font appel à des ressources ou activités (matériel ou information...) disponibles uniquement dans les locaux de l'entreprise (services pièces et machines, comptabilité clients et transports), dont l'exécution en télétravail est incompatible avec le bon fonctionnement du service de rattachement ou des services avec lesquels ils sont en interaction, ne nécessitant pas un soutien managérial rapproché, ne nécessitant pas non plus le soutien d'un service support. »

- *Matériel agricole*

“

« Outre les demandes des salariés ne remplissant pas l'une des conditions d'éligibilité précitées, pourront être refusées les demandes des salariés dont (sans que l'énumération ci-dessous soit exhaustive) : les fonctions exigeant, par nature, une présence physique permanente dans les locaux de l'entreprise ; un **pourcentage de tâches « télétravaillables » insuffisant pour occuper une journée de travail** ; un niveau de confidentialité de données ne permettant pas de sortir ces données de l'entreprise. »

- *Électronique*

“

« Les activités suivantes sont **exclus du télétravail flexible mais peuvent être éligibles au télétravail exceptionnel** (...). Cette liste d'activités incompatibles avec le télétravail flexible est arrêtée au jour de la signature du présent accord. Elle sera **toutefois susceptible d'évoluer, notamment en fonction de l'évolution des modes de travail (ex : nouvel outil, nouvelle activité, numérisation...)**. »

- *Chimie*

“

« Le télétravail suppose d'occuper un poste dont les tâches peuvent être réalisées en tout ou en partie, à distance. Dès lors, **il est nécessaire qu'un volume suffisant d'activités télétravaillables puisse être identifié et regroupé sur une journée entière au moins par semaine.** »

- Habitat

#### POINTS DE VIGILANCE

### Les activités télétravaillables



Définir des activités télétravaillables parmi une liste de tâches assurées dans un poste peut nécessiter une analyse fine de l'activité. Le fait de rendre ces activités praticables à distance peut, en outre, occasionner une réorganisation d'activités plus large au sein d'un service : le fait, par exemple, de reporter les activités administratives sur des temps donnés peut avoir des impacts sur le travail d'autres personnes qu'il s'agit de repérer et de prendre en compte. Pour faciliter cette réorganisation, il peut être utile de préciser les volumes minimum d'activités télétravaillables.

L'analyse de l'activité, associée à la mise en place de moyens spécifiques soutenant l'activité à distance peut, en tout cas, être la condition de l'accès au télétravail d'un plus grand nombre de personnes, notamment pour les métiers faiblement télétravaillables).

### Des critères d'éligibilité basés sur l'autonomie et l'ancienneté

Certains accords conditionnent l'accès au télétravail à une certaine ancienneté dans l'entreprise (6 mois, par exemple) de façon à ce que le salarié ait déjà identifié et collaboré avec les autres professionnels de l'entreprise et se soit approprié l'environnement de travail. De ce fait, certains accords excluent les CDD ou proposent dans ce cas une ancienneté minimum pouvant aller d'un mois à un an. La quasi-totalité des accords exclut du télétravail les contrats en apprentissage et les stages.

Plusieurs accords insistent sur les critères comme l'autonomie nécessaire pour exercer ses fonctions, l'indépendance dans la quasi-totalité des activités, ou encore la capacité à gérer « seul » son temps et ses priorités... Des conditions qui doivent être accompagnées de moyens permettant de les atteindre, sous peine de réserver le télétravail aux seuls cadres.

“

« Conditions cumulatives relatives au salarié :

- travailler **en CDI ou CDD de 12 mois minimum à TC ou à TP**. Les salariés en **contrat d'apprentissage ou de professionnalisation**, en raison de leur condition, sont exclus ;
- justifier d'une ancienneté d'au **moins 1 an** pour disposer des **conditions suffisantes sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise** ;
- exercer un métier compatible avec le télétravail, allant dans le sens de l'autonomie dans la gestion de sa charge d'activité et de son emploi du temps. »

- Habitat

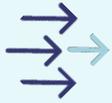
“

« Le dispositif est accessible aux collaborateurs, quel que soit le type de contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée, à temps complet ou à temps partiel au moins à 80%, **justifiant d'une ancienneté de 6 mois sur leur poste.** »

- Dentaire

#### POINTS DE VIGILANCE

##### Nouveaux arrivants



Si l'on considère que le télétravail s'apprend, alors se pose la question des moyens mis à disposition des nouveaux arrivants - notamment dans un collectif « hybride », tantôt en présence ou à distance. Au-delà de l'ancienneté, comment peut-on favoriser les apprentissages des nouveaux (culture de l'entreprise, savoir-faire métier...) auprès de la communauté de travail potentiellement éclatée ?

Faciliter l'intégration requiert d'organiser des temps spécifiques de croisement, de synchronisation, de partage d'expériences entre les membres d'une équipe et les nouveaux arrivants.

De plus, si les salariés doivent être autonomes, ils ont néanmoins besoin comme tout salarié de bénéficier de régulations individuelles et collectives de la part des managers (répartition et gestion de la charge, soutien individuel, gestion des conflits, etc.).

## Des critères d'éligibilité réexaminables

“

« **Un réexamen des critères d'éligibilité avec le responsable hiérarchique et le service RH sera possible en cas de changement de fonction, de poste, de service, d'établissement ou de domicile du salarié,** et pourra donner lieu à la cessation de la situation de télétravail si le salarié ne remplit plus les critères. »

- Électricité

“

« **Lors d'un changement de fonction, le maintien du télétravail n'est pas de droit.** Il est procédé, par le responsable hiérarchique, à une étude sur le caractère adapté du télétravail aux nouvelles fonctions. Le cas échéant, le changement de fonction pourra être subordonné à l'abandon du télétravail par la personne concernée. »

- Matériel de chirurgie

**« Vers des modalités de travail hybrides au sein du Groupe Renault »**

« Nous avons signé un 1<sup>er</sup> accord sur le télétravail à domicile en 2008, un premier avenant en 2010 puis un 2<sup>e</sup> avenant en 2019 juste avant la crise Covid. Durant ces 13 ans, nous sommes passés de 200 à plus de 4 000 télétravailleurs, soit plus de 20% des collaborateurs éligibles au télétravail en France. En mars 2020, nous avons été plongés à 100% dans le télétravail. Nous avons, pour un grand nombre d'entre nous, une expérience du télétravail soit dans le cadre des accords existants soit via des expériences de télétravail ponctuel. Par ailleurs, sur le plan des outils, nous étions passés dans une logique de « cloud computing » et nous avons adopté des outils collaboratifs.

Une enquête sur les « nouveaux modes de travail » déployée lors des 2 premiers confinements, a été menée dans 7 pays auprès de 6 000 personnes pour se projeter, recueillir l'avis des collaborateurs autour de 4 questions. L'enquête a été partagée en amont avec les partenaires sociaux. Les résultats leur ont été présentés.

À la 1<sup>ère</sup> question visant à savoir comment nos collaborateurs envisageaient désormais leur semaine idéale, 96% des répondants ont manifesté l'envie d'avoir une part de télétravail - en moyenne de 2,7 jours, avec de la variabilité selon les métiers.



La deuxième question portait sur les conditions à réunir pour « être bien » et « efficace » en travail à distance. Deux points sont communs à tous les pays : l'information et la circulation de l'information (officielle mais aussi informelle) et le besoin de maintenir des contacts réguliers. Il existe par ailleurs des spécificités par pays ou tranches d'âge : liées au logement, par exemple, en France, en région parisienne. Au Maroc et en Espagne, c'est le besoin de règles claires qui vient en premier. En Inde, c'est le sujet de l'articulation des temps de vie.

La troisième question portait sur revenir au bureau pour y faire quoi ? En premier lieu, les répondants mentionnent le besoin de travailler sur des objets physiques (maquettes, manipulation d'objets...) ou pour accéder à certains équipements de travail non disponibles à la maison. En second lieu, pour satisfaire le besoin de passer un moment convivial avec les collègues.

La dernière question est celle de l'évolution des comportements managériaux. Les personnes sont satisfaites de l'impact du télétravail sur l'autonomie et les responsabilités accrues. À l'inverse, il y a une préoccupation qui s'exprime sur la régulation du temps de travail, le respect des temps de repos et la répartition de la charge de travail.

Cette enquête a permis de partager des données avec les partenaires sociaux et d'initier le dialogue social. Nous avons négocié un accord groupe dont nous espérons la signature prochaine et qui a vocation à se déployer dans les pays. Il prévoit le développement, de manière durable, d'un mode de travail hybride qui comprendra au moins 40% de travail à distance pour l'ensemble des salariés « cols blancs » éligibles.

En parallèle des discussions, se développe également une réflexion sur les nouveaux besoins d'espaces de travail qui seront impactés par ce mode de travail hybride. »

- Nicolas BARRIER – Employee Experience General manager at Groupe Renault

# Partie 6 - Les 6 dimensions organisationnelles du télétravail

## Espaces et lieux du télétravail

### Exigence de qualité quant aux conditions de travail à domicile

Les critères d'éligibilité du domicile sont systématiquement précisés dans les accords étudiés ; ils se révèlent cependant parfois incompatibles avec la réalité moyenne des espaces au domicile des collaborateurs : « conditions identiques au travail au sein des locaux », « sans nuisances extra-professionnelles », « espace dédié, silencieux et éclairé, sans distraction extra-professionnelle »...

« Les espaces de travail doivent être **propices à la concentration et à la réalisation de son activité**, (...) **garantir la sécurité** (...). Afin de pouvoir télétravailler (...), le salarié devra disposer d'un **endroit adapté, au calme, correctement aéré et éclairé**. (...) Il est entendu que le télétravailleur **disposera d'un lieu exempt de toute distraction** pendant la période de travail. (...) Le salarié n'a **pas d'activité personnelle et/ou familiale**, comme la garde d'enfant, dans les créneaux horaires de télétravail. Il se consacre exclusivement à son activité professionnelle. Il exerce son activité professionnelle dans les **conditions identiques au travail au sein des locaux** de la société, notamment en matière de concentration et de bruit. »

- Média

« Le salarié en télétravail devra bénéficier d'un **espace dédié à son domicile** caractérisé par un environnement calme et propice au télétravail, lui permettant d'exercer ses missions professionnelles dans des conditions **optimales exclusives de toute forme de nuisance extra-professionnelle** et lui permettant de se concentrer pleinement durant son temps de travail. »

- ParexGroup SA

Peu d'accords indiquent des mesures permettant d'assurer de bonnes conditions de travail à domicile au-delà des équipements fournis, de la conformité électrique, des assurances des salariés, des visites d'entreprises et d'une attestation sur l'honneur du salarié répondant à ces exigences.

« Les parties au présent accord insistent sur l'importance de ces conditions de travail. Le salarié doit s'engager par écrit à ce que celles-ci soient suffisantes **pour prévenir tout problème de santé et de sécurité**. Un modèle d'engagement est annexé à l'accord. »

- Habitat

« Pour des raisons de sécurité, le télétravailleur(se) n'est **pas autorisé à se déplacer hors de son domicile** pendant les heures de travail, sauf accord express de sa hiérarchie. »

- Machines outils

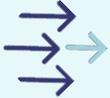
“

« Dans son évaluation de la situation, la **médecine du travail devra apprécier les conditions dans lesquelles le télétravailleur travaille à son domicile**. Le service de santé au travail a un rôle de conseil actif en matière d'ergonomie du poste de travail. »

- *Transport urbain*

#### POINTS DE VIGILANCE

### Les critères d'éligibilité du lieu de travail à domicile



Les critères d'éligibilité concernant les lieux de travail à domicile sont à manier avec précaution pour ne pas générer des inégalités (par exemple exiger une pièce-bureau dédiée, qui privilégierait les personnes ayant un grand habitat, au détriment des autres).

En cela, les attestations sur l'honneur demandées aux salariés induisent un biais : par exemple si les collaborateurs souhaitent garder leur éligibilité malgré des conditions de travail à domicile « peu adaptées », et sans moyens alloués par l'entreprise pour améliorer celles-ci.

Certains accords exigent que l'accès au domicile soit possible pour en vérifier les conditions, avec l'accord du salarié, faute de quoi le télétravail est refusé. L'inspection du travail et la médecine du travail peuvent elles aussi visiter le domicile, moyennant une information claire à l'endroit du salarié et l'acceptation préalable de ce dernier. Ce type de mesures conditionnelles interroge, d'autant plus si l'entreprise ne propose pas d'alternatives au domicile pour le télétravail. Pour cette raison, beaucoup d'entreprises rendent possible la déclaration sur l'honneur.

“

« L'association ou le CSE peuvent être amenés à accéder au lieu sur lequel s'exerce le télétravail afin de vérifier que l'espace dédié permet l'exécution du travail dans de bonnes conditions de santé et de sécurité. Une telle démarche est effectuée sur rendez-vous avec l'accord écrit préalable du télétravailleur, et en sa présence. **Le refus du salarié de permettre l'accès à l'espace de télétravail mettra fin immédiatement à la situation de télétravail.** »

- *Insertion sociale*

“

« L'entreprise doit pouvoir s'assurer que le.la salarié.e en situation de télétravail exerce sa mission dans des conditions conformes. En conséquence, à la demande du.de la salarié.e le.la représentant.e de l'employeur en matière de santé et sécurité et ou un membre de la CSSCT pourra visiter son domicile et apporter toutes préconisations utiles, notamment en termes d'ergonomie de travail. Pourront également se rendre au domicile du.de la salarié.e, l'inspection du travail et la médecine du travail. En cas de refus, il.elle s'expose à ne plus pouvoir télétravailler. Aucune visite toutefois ne pourra être réalisée sans information et accord préalable du.de la salarié.e. »

- *UES*

## POINTS DE VIGILANCE

### Les alternatives au domicile



L'entreprise a intérêt à proposer de réelles alternatives au domicile et à les rendre accessibles de manière effective, notamment en prenant en charge une indemnisation forfaitaire. Le besoin d'envisager de telles alternatives est plus important encore en cas de télétravail exceptionnel.

Au-delà des équipements mis à disposition, la prise en charge ne comprend pas systématiquement la question des repas (notamment dans le cas où il n'y a pas accès aux tickets restaurant mais accès à une cantine) ni de l'équipement mobilier. Parfois, le remboursement des audits de mise en conformité est prévu.

Quelques accords envisagent et autorisent des espaces alternatifs au domicile. Certains précisent que le lieu choisi « ne doit pas faire obstacle aux missions nécessaires en présentiel ». D'autres, plus contraignants, mentionnent qu'ils doivent permettre un retour rapide sur site en cas d'impossibilité de télétravailler ou d'urgence présenteielle.



« 4 options de site sont possibles en télétravail : **le domicile, un espace de co-working (dont les frais sont à la charge du salarié), un espace domicilié** (résidence secondaire, chez un proche...), **un autre lieu ponctuellement (hôtel), attestation à fournir datée dans le temps et signée par la manager.** »

- *Énergie*



« Le télétravail peut être exercé librement **partout en France**, à condition d'être exercé dans un espace permettant d'assurer au télétravailleur la bonne exécution de son activité professionnelle. Cet espace **peut être différent de celui du domicile du télétravailleur**, à condition de respecter les règles de sécurité et de confidentialité. Le **principe de lieu de télétravail choisi ne doit pas faire obstacle à la réalisation des missions en présentiel, lorsque cela est nécessaire**. Si le collaborateur souhaite faire du télétravail à l'étranger, il doit obtenir l'accord préalable de son manager. »

- *Gestion d'affaires*



« Le lieu de télétravail choisi doit permettre un retour sur le site de l'Office dans un délai rapide en cas de panne informatique ou de tout autre évènement urgent qui nécessiterait une intervention immédiate du salarié. »

- *Habitat*

## POINTS DE VIGILANCE

### La « bonne » distance géographique



La question de la distance géographique raisonnable du lieu du télétravail, voire de l'obligation de domiciliation en France peut poser question, en fonction des exigences réelles de l'activité (cas de figure de besoin d'une présence urgente sur site, équité de prise en charge des frais de déplacement, etc.). Il appartient aux parties prenantes concernées d'évaluer les contraintes et les avantages de telles possibilités ou restrictions, et de négocier les conditions adéquates.

## Les alternatives au domicile

Les accords restreignent le plus souvent le télétravail au domicile principal et sont peu flexibles en cas de changement de lieu en télétravail. Certains mentionnent la possibilité de tiers-lieux internalisés ou l'accès à des espaces de coworking. Rares sont ceux mettant à disposition une plateforme de tiers-lieux. Quand c'est le cas, ces propositions vont de pair avec des organisations internes de type flex office.

« Le télétravail s'effectue soit au **domicile de l'agent** ou dans tout autre lieu privé déclaré par l'agent, soit dans un **tiers-lieu externe** dans lequel l'établissement dispose de **postes de travail dédiés** (télécentre, espace de travail partagé...), lieu distinct des sites de l'établissement public, soit sur un **site de l'établissement public différent du lieu d'affectation**, dénommé ci-après « **tiers-lieu internalisé.** »

- *Administration publique*

« SH met en place à l'attention des collaborateurs une **plateforme de réservation d'espaces de coworking** avec plus de 1 200 espaces référencés pour accompagner la mise en place du flex office, permettant ainsi à tous les collaborateurs d'accéder facilement à des espaces de travail flexibles. Les collaborateurs y trouvent le confort et les services, mais encore une **communauté qui vit, qui stimule et qui s'enrichit des échanges.** »

- *Restauration*

Lorsque les tiers-lieux sont mentionnés, rares sont les accords qui prennent en charge les frais liés à leur utilisation. Par ailleurs, quand l'accès au tiers-lieu est facilité, on relève que certaines entreprises demandent aux salariés qui en bénéficient de s'engager sur la conformité du lieu. Pour autant, l'employeur reste responsable en matière de santé et sécurité.

« En cas de recours à des **tiers-lieux externes**, l'Établissement public veille à la prise en compte des conditions de restauration de ses personnels. »

- *Administration publique*

« Les coûts associés à l'utilisation d'espaces de coworking restant à la charge du.e la télétravailleur.se. Dans ce dernier cas, du fait du partage de locaux de travail, le.e télétravailleur.se **devra redoubler de vigilance pour assurer le respect de la confidentialité des données et des informations traitées.** »

- *Machines outils*

« Le salarié ne souhaitant pas télétravailler à partir de son domicile peut être autorisé à le faire à partir d'un lieu de coworking qu'il choisira et dont il déclarera préalablement (au moment de la demande d'autorisation de télétravail) auprès de la direction, le lieu et l'adresse. **Il appartiendra dans ce cas au salarié de s'assurer de la conformité des installations de cet espace de coworking et d'assurer la prise en charge intégrale des coûts qui y sont liés.** »

- *Solutions de manutention*

## La reconfiguration des espaces sur site

Certains accords mentionnent spécifiquement le réaménagement des environnements de travail sur site comme levier pour soutenir les collaborations et la qualité des relations professionnelles à distance et en présentiel.

“

« Les parties ont eu la volonté de travailler sur l'organisation (...) en apportant des améliorations aux environnements de travail existants (...). **Si l'employeur accepte la décision de télétravail du salarié, il continue de mettre à disposition l'ensemble de l'équipement nécessaire à l'exercice de sa fonction au sein des propres locaux. Lorsque le salarié exécute son travail dans les locaux de l'entreprise, il bénéficie d'un poste de travail adapté.** »

- *Habitat*

“

« La direction s'est concentrée sur l'objectif prioritaire d'améliorer la qualité de vie au sein de notre environnement de travail. Plusieurs attentes-clés ont été définies, notamment autour des **interactions sociales** et des solutions digitales. Il a été décidé de commencer par la rénovation du bâtiment « P » qui inclura : **la rénovation des espaces de travail et des salles de réunion, la création d'un grand espace de collaboration au X<sup>ème</sup> étage, une amélioration constante des outils et équipements IS&T, une évolution des services sur site, la création d'un « work coffee » convivial** et ouvert à nos équipes et clients au X<sup>ème</sup> étage. »

- *Restauration*

Le développement du télétravail conduit parfois les entreprises à reconsidérer les usages des bureaux. Quelques accords mentionnant le flex office le présentent comme une modalité organisationnelle aisément combinable avec le télétravail : le bureau devenant l'espace par excellence du travail collaboratif.

“

« Le flex office correspond à une organisation du travail plus dynamique où **la notion d'espaces collaboratifs prime sur ceux attribués au quotidien.** (...) Le choix de l'environnement de travail en fonction de l'activité du jour représente un réel facteur de productivité. (...) Le flex-office permet de **remplacer les m<sup>2</sup> vacants par des espaces conviviaux et utiles.** (...) Les collaborateurs concernés peuvent travailler dans **n'importe quels espaces communs** de l'enceinte du bâtiment ainsi que les espaces privatifs (salle de pause, salle de réunion...). Les **espaces collaboratifs pouvant vite devenir bruyants** et les conversations inaudibles, il est important que chaque collaborateur reste discret et veille au respect de la tranquillité de ses collègues (...) **« Le clean desk »** consiste à laisser son bureau totalement vide à la fin de chaque journée. Pour cela, **un casier personnel** permet de ranger tous ses effets personnels. »

- *Gestion des affaires*

“

« Des espaces adaptés au flex office : casiers personnels, **espaces ouverts**, variés et connectés, et offrant un **large éventail d'aménagements** afin que chaque salarié puisse, à chaque moment de sa journée, choisir sa position de travail **en fonction des tâches à effectuer**. Dans un environnement de flex office : les postes de travail des salariés sont **répartis par « quartier »** et non attribués nominativement, à l'exception des salariés bénéficiant d'un poste aménagé qui conservent le caractère nominatif de leur poste ; chaque salarié est rattaché à un quartier **à taille humaine, point d'ancrage de l'équipe** dans lequel chacun peut s'asseoir où il le souhaite en fonction des tâches qu'il a à effectuer ; le salarié est aussi libre de s'installer dans un autre quartier en fonction des disponibilités ; tous les postes de travail d'un même quartier sont identiques. »

- *Crédit*

“

« Il est ressorti des groupes de travail que compte tenu des besoins de chacun et de la digitalisation des espaces de travail, le flex office était la solution la plus appropriée. Le bureau flexible a l'avantage qu'il n'existe pas un mais des **espaces de travail pensés pour répondre aux exigences des différents moments de la journée** des collaborateurs. Dès lors, les lieux sont conçus comme des « ambiances » contribuant à **maximiser l'efficacité de la tâche qui y est réalisée : grandes salles et petites salles de réunion** en plus de grande quantité avec des outils de conférence visio intuitifs. Ces salles pouvant être réservées via une application simple – salle de créativité : tableau blanc connecté – salle de silence – phone boxes. »

- *Restauration*

### Analyser l'activité (entre part individuelle et collective) et reconnaître les usages différenciés du lieu de travail

Dans cette reconfiguration des espaces de travail, un écueil serait de considérer le télétravail comme se résumant à des activités individuelles et du travail de concentration tandis que les espaces sur site ou le flex office seraient dédiés au travail collaboratif. Les collaborateurs peuvent en effet rechercher la concentration pour des activités individuelles sur site, et doivent être en mesure de participer à des actions collaboratives à distance.

Les accords ne mentionnent jamais la possibilité d'analyser au préalable les besoins et les modalités de travail en fonction de la diversité des métiers et activités. Quelle est par exemple la part du travail collaboratif, celle de l'activité individuelle, la densité des formes de collaboration, des flux d'informations entre salariés, etc. ? Cette analyse préalable serait pourtant le moyen de déterminer des aménagements des locaux respectueux des nouveaux usages. Si les espaces collectifs sur site sont plus intéressants en termes d'optimisation en mètre carré, ce n'est pas nécessairement la configuration la plus recherchée par les salariés. Par ailleurs, il peut être utile de mesurer l'impact de ces configurations sur le travail futur.



Ainsi, si l'entreprise décide de faire évoluer la configuration des bureaux en lien avec l'organisation présentiel-distanciel, il est important que cela fasse l'objet de modalités spécifiques d'instruction : groupes de travail avec les représentants du personnel et les salariés, prise en compte à la fois des choix individuels dans l'équilibre présence/distance et des exigences de l'activité afin de tenir les deux objectifs de qualité de vie au travail et de performance. **La possibilité pour les salariés d'avoir le choix est ici centrale.** Le télétravail ou le travail sur site peuvent, par exemple, être « subis » si les conditions de travail dans ces lieux ne sont pas adaptées ou ne permettent pas un recours alterné fluide. Les « scénarios critiques » doivent autant que possible être anticipés (jours de la semaine où l'affluence ne permet pas de proposer un bureau individuel pour tous les collaborateurs, manque de salles de réunions, etc.).

Dans certains cas, les espaces présentent des risques en termes de nuisances sonores, par exemple. La nécessité de respecter des niveaux sonores acceptables pour tous ne saurait peser uniquement sur le comportement du collaborateur dans de grands espaces en l'absence de dispositifs d'insonorisation ou d'isolement.



« Dans ce contexte la direction a développé un schéma d'organisation basé sur **l'utilisation actuelle des bureaux** qui donnera le choix entre différents espaces allant de la **zone dite « silence »** à des **espaces plus propices aux réunions formelles ou informelles**. Ce mode d'activité au bureau implique un passage au « flex office » pour tous les collaborateurs du siège. Ce changement significatif de mode de travail a été discuté lors des groupes de travail et permet de mieux optimiser l'espace de travail, de mettre l'accent sur la **flexibilité et la collaboration**, ainsi que sur la **qualité des espaces de travail**. En parallèle de cette démarche, de nouvelles manières de travailler seront encouragées, le télétravail en est un élément essentiel. »

- *Restauration*

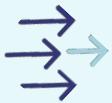
“

« Pour maintenir les espaces propres, il sera autorisé de manger uniquement dans les lieux destinés à cet effet, à savoir les salles de pause, l'espace extérieur. S'y dessine également une pratique « **zéro papier** » avec des signatures dématérialisées, des **quotas d'impressions**. L'ensemble des communications seront sur l'intranet et/ou envoyées par mail. Un **mur d'expression** sera à disposition des salariés en salle de pause afin de pouvoir s'exprimer. Afin que les équipes se sentent unies dans ces espaces, il est prévu des **panneaux d'affichage** par plateau pour garder le lien. Rédaction d'un **guide de conduite du flex office**. **Le flex office associé au télétravail permettra de désengorger les espaces de travail et ainsi limiter les niveaux sonores**. L'aménagement des locaux permettant des **espaces adaptés à chaque tâche** (bruit, concentration et création) soutiendra ces améliorations auditives. Des espaces collaboratifs plus nombreux favoriseront les synergies, échanges, projets et alimenteront l'esprit d'entreprise de T. »

- *Énergie*

#### POINTS DE VIGILANCE

### Pouvoir réunir tous les collaborateurs, même en contexte de flex office



Dans les accords mentionnant des configurations de type flex office/télétravail, la possibilité que les espaces de travail accueillent l'ensemble des collaborateurs n'est pas mentionnée. Qu'en est-il si tous les collaborateurs décident d'être sur site au même moment ? On peut faire l'hypothèse que ces éléments seront étudiés au moment de la mise en place des flex office. De plus, les accords qui mentionnent le flex office sont souvent rédigés au futur : c'est une démarche qui va être mise en œuvre...

## Équipements et outils numériques

### Entre mise à disposition d'équipements et usage de l'équipement personnel

Les accords mentionnent le plus souvent la mise à disposition d'équipements liés au télétravail, en précisant parfois lesquels (téléphone mobile et ordinateur portable, plus rarement casque, double écran et souris). Certains équipements personnels (connexion wifi, autres équipements jugés de confort) sont parfois sollicités.

“

« Équipement du télétravail selon les besoins et sur validation du manager : **un téléphone mobile, un accès BYOD ainsi qu'un écran secondaire, un casque audio et une souris supplémentaire pourront être mis à disposition du salarié.** »

- *Nucléaire*

“

« L'entreprise pourra fournir aux collaborateurs le site internet ou le nom du prestataire pour, éventuellement, acheter du matériel informatique supplémentaire ; **chacun est libre de juger de son propre confort** (station de travail, souris sans fil, repose-pieds. »

- *Énergie*

“

« Le salarié doit bénéficier d'une connexion internet haut débit sécurisée et de qualité. Aussi, préalablement à sa demande de télétravail, il peut demander à la DSI un test de connexion. Il doit disposer d'un accès téléphone sur lequel il reste joignable avec transfert du numéro du téléphone fixe professionnel. »

- *Habitat*

Il existe peu de précisions quant à la gestion du parc à distance et sur site des équipements. Si les équipements du bureau sont transportés au domicile, qu'en est-il des équipements disponibles au bureau ?

### **Impact des usages des équipements et outils numériques sur le travail**

Les mesures permettant de sensibiliser les salariés aux usages des équipements et des outils numériques sont peu détaillées, y compris pour les primo-télétravailleurs.

“

« Les personnes souhaitant télétravailler pourront bénéficier de formations permettant d'utiliser les logiciels fournis. »

- *Machines outils*

Si le droit à la déconnexion est souvent mentionné, peu d'accords développent les mesures concrètes (usage des mails, heures de réunion, connexion en dehors du temps de travail...). Il est peu fait mention du risque de multiplication non maîtrisée des outils potentiellement source de risques psychosociaux (RPS). Globalement, l'impact des TIC sur les pratiques de travail est peu traité.

### **Une grande diversité de prise en charge des frais**

Les accords mentionnent généralement la prise en charge de frais, parfois sur la base de plusieurs forfaits correspondant à différentes formules de télétravail, avec un versement la plupart du temps annuel. On note les points suivants :

- Si des connexions internet de bonne qualité sont le plus souvent souhaitées, le wifi n'est pas nécessairement pris en charge financièrement.
- Lorsque cela est précisé, le matériel ergonomique (fauteuil) est pris en charge pour les salariés en situation de handicap.
- La prise en charge de l'alimentation est variable (maintien ou suspension des chèques déjeuner).
- Certains accords mentionnent ce qu'ils jugent relever d'investissements « de confort » non pris en charge (bureau, repose-pieds).
- D'autres mentionnent la non-prise en compte de coûts directs et indirects quels qu'ils soient, partant du principe qu'il s'agit d'une démarche individuelle alors que le travail sur site est toujours possible.

Le niveau de prise en charge varie entre 0 et 300 euros par an. Il comprend parfois un premier versement, puis un forfait au regard du nombre de jours télétravaillés par mois. Il arrive que le versement soit annuel. Les mesures d'entretien et de restitution des équipements sont parfois mentionnées.

“

« Aucune indemnité d'occupation n'est due au salarié en télétravail, dans la mesure où un local professionnel est mis à la disposition du salarié et que le télétravail relève du choix du salarié. »

- *Transactions électroniques sécurisées*

“

« Pour des questions purement légales et contrôlées par l'URSSAF, il est **interdit de verser une indemnité de repas** aux collaborateurs qui télétravaillent. Hormis le matériel fourni par l'entreprise, T. ne subventionnera **aucun frais lié directement ou indirectement au télétravail** (ni déjeuner, ni chauffage, ni téléphone, ni facteur internet...) La plupart des salariés disposent maintenant d'internet et n'ont **pas un surcoût de leur abonnement du fait d'une utilisation professionnelle**. De plus, un collaborateur qui ne souhaite pas faire de télétravail (pour des raisons de non-subvention de télétravail) pourra revenir sur site, s'il le souhaite. »

- *Énergie*

“

« Afin de couvrir les dépenses d'utilisation des résidences découlant de la situation de télétravail, une indemnité est versée une fois par an au salarié. Cette indemnité est fixée à **100 euros bruts par an pour 1 jour de télétravail par semaine, et 200 euros par an pour 2 jours par semaine**. Le coût d'un éventuel **diagnostic de conformité est remboursé par l'employeur sur présentation de facture, les frais de remise en conformité sont à la charge du salarié**. Les équipements nécessaires : ordinateur portable, téléphone portable, accès distant sont mis à disposition par l'employeur. »

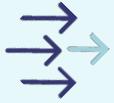
- *Électricité*

“

« Dans le cadre de la mise en place du télétravail à 100%, lorsqu'un local professionnel n'est pas mis à disposition des salariés, le télétravailleur se verra verser au titre de la mise à disposition d'une partie de son logement, une indemnité de sujétion d'un montant de 75 euros bruts versée mensuellement. L'entreprise assurera la mise en place du télétravail à 100% par la mise à disposition d'un bureau, d'un fauteuil, d'une imprimante (en fonction du besoin du service). Si ces éléments ne peuvent être mis à la disposition du salarié, celui-ci bénéficiera d'une enveloppe de 500 euros maximum pour pouvoir s'équiper (remboursement par note de frais). Tout au long de l'année, les frais tels que ceux des consommables dans la limite d'une consommation raisonnable (cartouches d'encre, toners, papeterie), abonnement internet (maximum 39 euros), seront remboursés sur notes de frais. »

- *Site de recherche d'emploi*

La question de la prise en charge des frais liés au télétravail exceptionnel est peu développée dans les accords étudiés. Il s'agit pourtant d'une modalité de télétravail non choisie par le salarié qui relève d'un aménagement du poste de travail pour assurer la continuité de l'activité.

**Prendre en charge les frais liés au télétravail : trouver la bonne formule**

Comment forfaitiser la prise en charge du télétravail, sans alourdir les procédures ? Si le choix d'une formule de télétravail permet d'identifier le forfait et la prise en charge à opérer auprès du collaborateur, la question se pose notamment de la temporalité du forfait fixe (trimestriel, semestriel, annuel...). Un salarié peut avoir besoin de modifier la formule (conditions de travail à domicile temporairement inadaptées, activité de travail difficile à mener à distance de manière conjoncturelle) – un télétravail variable en quelque sorte qu'il convient de considérer. Les procédures doivent permettre de mener l'activité de gestion RH de manière sereine tout en facilitant une flexibilité des équipes.

**Temps et charge de travail****Contrôle du temps de travail, des pauses et de la charge**

La gestion du temps de travail à distance est une question épineuse pour les entreprises et qui requiert une certaine souplesse. Au-delà du renvoi vers le cadre légal (durée, temps de repos, pauses), les accords font mention le plus souvent des points légaux du télétravail : plages de « joignabilité », entretien annuel sur la charge de travail et le temps de travail. La question du « droit à la déconnexion » est un sujet connexe, développé plus loin.

Concernant le temps de travail :

“

« Il sera demandé au.à la télétravailleur.se de **communiquer son horaire de travail et de respecter les plages de présence obligatoires fixées dans l'accord de flexibilité, à savoir : 9h30 – 11h30 et 13h30 – 15h30**. La communication des heures de travail permettra notamment de respecter les temps de repos de la personne travaillant hors de l'entreprise. »

- *Machines-outils*

“

« Le manager doit veiller, même à distance, à ce que les collaborateurs **prennent bien le temps de pause de 20 minutes par jour** (y compris en télétravail) et leur **temps de pause repas**. Le collaborateur signe une fiche d'engagement mentionnant le respect de ce point. Le process est toujours le même, c'est le manager qui **décide du moment de pause (avec rotation des équipes) et de la pause déjeuner** des collaborateurs, et ce même à distance en fonction de l'activité du service. »

- *Énergie*

S'agissant des modalités de contrôle du temps de travail et de la charge de travail, les accords mentionnent peu les liens entre le temps de travail et les régulations individuelles et collectives de la charge de travail.

“

« Une fois par an, tous les collaborateurs en télétravail devront évaluer leur rythme de travail, leur charge de travail et le respect des horaires lors de l'entretien annuel. Les managers analyseront **chaque mois, à l'aide du relevé des heures**, si un collaborateur a des **débords**, et réaliser dans ce cas un point individuel formalisé par mail ou courrier. (...) En cas de suspicion d'infraction à la lettre d'engagement, le salarié est au courant qu'une vérification de l'adresse IP pourrait être réalisée sur demande du manager et sur validation du service RH. »

- *Énergie*

“

« Pour réguler la charge de travail lors du télétravail, le responsable hiérarchique pourra **contrôler le travail réalisé durant la journée de télétravail**. »

- *Habitat*

Si certains accords mentionnent les dispositifs de contrôle comme devant faire l'objet de consultation et d'avis, d'autres mentionnent leurs usages. La sécurisation des temps de repos obligatoires est un argument parfois avancé.

“

« Il n'y a **en aucun cas de mise en place d'outils de contrôle et de surveillance** spécifiques au télétravail. Cependant, si un moyen de surveillance est mis en place, il doit concerner exclusivement l'utilisation des outils mis à disposition pour des motifs professionnels, être pertinent et proportionné à l'objectif poursuivi, et le télétravailleur doit en être informé. La mise en place, par l'employeur, de tels moyens doit faire l'objet d'une **information et d'une consultation préalable selon les dispositions légales en vigueur**. »

- *Habitat*

“

« Le responsable hiérarchique aura toute latitude pour consigner des objectifs spécifiques de travail au salarié en situation de télétravail occasionnel et pour exiger d'en contrôler la réalisation effective. Il est rappelé que l'entreprise dispose de moyens de contrôle des temps de connexion aux outils de communication des salariés, d'une part, ainsi que des temps d'activité effective sur ces outils, d'autre part, et que tout manquement du salarié à ses obligations contractuelles, en l'espèce fournir une prestation de travail en contrepartie de sa rémunération, peut faire l'objet d'une sanction disciplinaire. »

- *Habitat*

## Les plages de joignabilité

La question des horaires de joignabilité est parfois assortie de l'injonction de justifier les délais de réponse.

« Les parties conviennent que les télétravailleurs cadres doivent rester joignables durant les plages horaires 9h-18h30 et ce afin de respecter la vie privée du salarié. Joignable veut dire que le salarié doit pouvoir **justifier de son incapacité immédiate à répondre à son manager** (« je suis en réunion », « je travaille sur un sujet de fond », « je suis avec un client »... **dans la demi-heure suivant la sollicitation de son manager N+1.** »

- *Énergie*

« Le salarié en télétravail doit respecter des plages horaires de disponibilité, c'est-à-dire des périodes pendant lesquelles l'association et les partenaires peuvent le joindre. Il s'agit a minima **des plages fixes et des plages variables** pendant lesquelles le salarié est connecté, dans la durée contractuelle du travail. »

- *Insertion sociale*

Certains accords mentionnent l'usage de dispositifs de badgeage ou des systèmes de tchat au service de la joignabilité.

« Le.la salarié.e devra valider son temps de travail effectif par un badgeage sur le logiciel de gestion des temps ; il pourra librement répartir son temps de travail sur la journée sous réserve d'avoir communiqué à son responsable, en amont de la journée de télétravail, **une ou plusieurs plages de disponibilité d'une durée globale minimum de 5 heures (ex: 9h30-11h30 / 13h30-16h30)**. Durant ces plages de disponibilité, le.la salarié.e est tenu.e de répondre au téléphone, de participer aux réunions téléphoniques et visioconférences, de consulter sa messagerie. Le.la salarié.e s'engage de son côté à **respecter les durées légales en termes de repos et d'amplitude journalière de travail.** »

- *UES*

« Le télétravailleur doit être joignable et en mesure de répondre aux sollicitations dans les mêmes conditions que dans les locaux de l'entreprise. À cet effet, il devra être connecté au **système de chat interne existant** dans le respect de l'équilibre de sa vie privée-vie professionnelle. »

- *Matériel médical*

## Les modalités de reporting

Au-delà des entretiens annuels, quelques accords mentionnent l'importance des échanges réguliers avec le manager afin de réguler la charge de travail.

« L'entretien annuel ne constitue pas le seul moyen dédié d'échange entre le collaborateur et le manager quant au suivi de la charge de travail. **Des échanges réguliers** doivent permettre d'apporter une attention particulière à l'examen de la charge de travail des collaborateurs, que cela soit à l'initiative du manager comme du salarié. »

- *Nucléaire*

Il est souvent souligné dans les accords que la charge de travail ne doit pas faire l'objet d'une gestion différente de la charge sur site. Pourtant, le télétravail, et particulièrement le télétravail exceptionnel peuvent nécessiter des ajustements en termes d'objectifs ou des conditions de travail spécifiques.

On note également des modalités de suivi de l'activité et de reporting nouvelles et potentiellement chronophages et génératrices de surcharge (reporting hebdomadaire, compte-rendu quotidien, etc.). Là aussi la frontière avec le micro-management (c'est-à-dire le management de suivi des activités et des tâches plutôt que des objectifs et moyens) semble mince.

“

« Le temps de travail sera contrôlé de la manière suivante : le télétravailleur est tenu de **remplir une feuille d'activité de manière hebdomadaire via le logiciel SIRH en vigueur** : il est tenu **d'envoyer un CR quotidien ou hebdomadaire** selon la séniorité à son manager hiérarchique afin d'informer de l'activité. Le salarié devra respecter les **procédures de contrôle du temps de travail** en place dans l'entreprise. »

- Média

### Le droit à la déconnexion

La question du temps de travail et de repos est un sujet largement bousculé par les pratiques de télétravail et les effets de surconnexion qu'il occasionne (dus, entre autres, à l'usage des outils numériques). Quelques accords approfondissent des modalités de droit à la déconnexion ou de régulation des échanges. Mais les mesures prises relèvent le plus souvent de la « gestion des flux entrants/sortants » de communication. Cela passe, par exemple, par l'identification de « plages d'indisponibilité » dans la journée, de coupure du système d'information à certaines heures, ou de définition de charte d'usages des mails.

“

« Les **accès informatiques seront coupés entre 20h00 et 07h00** ainsi que les **week-ends.** »

- Habitat

“

« Tout collaborateur doit **proscrire l'envoi de mails en dehors du temps de travail**. Avant d'envisager une possible dérogation à ce principe, l'émetteur doit s'interroger sur la nécessité d'envoyer un mail ou de faire part d'une information non urgente hors temps de travail du destinataire et envisager le recours par préférence à **l'envoi en différé**. S'il maintient sa décision, il doit mentionner dans son message d'envoi **qu'une réponse immédiate n'est pas requise** ». Quel que soit le cas de figure, la personne interrogée n'a pas obligation de répondre à la sollicitation dont elle fait l'objet lorsqu'elle est émise en dehors de son temps de travail. Il est ainsi confirmé que tout collaborateur est fondé, par exemple, à **éteindre son téléphone portable** ou de **ne pas consulter ses mails professionnels** durant ses périodes de repos - à **indiquer son indisponibilité** (congés, absence prévisible) et la durée de celle-ci par un message d'absence, et/ou à orienter ses correspondants vers une personne disponible. »

- Assurances

“

« Les outils de connexion à distance comme les téléphones portables ou les ordinateurs portables devront être attribués selon la nécessité des fonctions du collaborateur d'être joint en dehors de ses horaires dits ordinaires de travail – dans la mesure du possible les réunions de travail ne devraient **pas commencer avant 8h30 et après 18h30**. Sauf cas d'extrême urgence, il est convenu que les collaborateurs ont la possibilité de **ne pas répondre aux e-mails reçus entre 21h et 7h**, le week-end et les jours fériés, et par définition durant les congés. Il est donc recommandé de fixer les réunions suffisamment à l'avance, d'éviter les réunions sur les jours chômés des temps partiels, de favoriser les visio-conférences. »

- *Restauration*

“

« **Les salariés qui choisissent de se connecter en dehors de leur temps de travail**, pour consulter leurs e-mails, par exemple, y sont autorisés mais ne doivent en aucun cas se sentir obligés. Ils ne doivent pas non plus importuner leurs collègues en les sollicitant pendant cette période de déconnexion. Pour ce faire, il est recommandé d'envoyer en différé ses e-mails. »

- *Énergie*

Les entreprises peuvent aussi vouloir contrôler le temps de repos : avec par exemple des fiches d'engagement à respecter les temps de repos et les pauses, des temps de repos et de pause stricts pour certains métiers comme ceux des plateformes téléphoniques (intégrant indirectement un système de contrôle du temps de travail et de monitoring de l'activité).

En revanche, peu d'éléments sont mentionnés sur les raisons ou les risques de la surconnexion et du débordement du temps de travail. Il n'est pas non plus fait état des effets de la sur-mobilisation du numérique en dehors du cadre du temps de travail (infobésité, culture de l'immédiateté, présentisme numérique, problématiques de reconnaissance et de visibilité en ligne, reporting accru et chronophage pour les managers, etc.).

Il n'est pas question non plus de point de vigilance quant à la transformation du temps de trajet économisé en temps de travail effectif. Les collaborateurs peuvent être tentés d'étendre leurs journées de travail et ne pas mobiliser ce temps économisé en temps hors travail. Les risques professionnels liés à la sédentarité (troubles musculo-squelettiques, de sommeil, problèmes de vue, etc.) et la surconnexion ne sont pourtant pas négligeables.

## Pratiques managériales

Si tout le monde s'accorde à dire que le télétravail transforme la manière de manager, peu d'indications sont formulées pour accompagner cette évolution. Il est le plus souvent fait mention des principes du Code du travail ayant un impact direct sur l'organisation du télétravail dans le cadre duquel le manager a un rôle : principes de volontariat et processus de première demande, période d'adaptation, double réversibilité, entretien annuel, égalité des droits des télétravailleurs, égalité d'accès aux formations et gestion de carrières... Pourtant le rôle du manager est central dans l'organisation et l'orchestration du fonctionnement à distance et sur site.

## Modalités de soutien et accompagnement des managers

La transformation des missions du management ne s'accompagne pas toujours des moyens à mettre à disposition. Des modalités de soutien aux managers sont parfois mentionnées pour organiser le travail à distance (formations, soutien des RH, ateliers de co-développement...), mais rarement développées.

“

« L'organisation du télétravail fera l'objet, à la demande des managers, d'un **accompagnement renforcé par les RH** pour les soutenir dans la réalisation de cet exercice préalable consistant à réfléchir aux **modalités d'organisation du travail en intégrant le télétravail** : construire un **projet d'organisation du travail** et poser le cadre d'un **fonctionnement collectif ; partager et co-construire avec son équipe** les nouvelles modalités d'organisation du travail ; répondre à **l'ensemble des questions relatives aux outils et procédures d'inscription.** »

- Assurances

Si certains accords, décrivent de façon explicite le mode de management attendu, il est rarement fait mention de « nouvelles missions » du management. On relève cependant le terme de « management hybride ».

“

« La relation de travail entre le supérieur hiérarchique et le salarié doit s'appuyer sur des piliers essentiels : **la confiance et la responsabilisation**. Le supérieur hiérarchique devra établir des règles claires et communes à tous les membres de l'équipe qui fixent les limites, les marges de manœuvre et les responsabilités de chacun au sein de son équipe, qu'il se trouve ou non en situation de télétravail. Pour le salarié en télétravail, **le management par objectifs** sera privilégié afin de responsabiliser le salarié avec des **objectifs spécifiques et facilement mesurables**. Un formalisme spécifique devra être mis en place et utilisé avant tout comme outil de dialogue permettant au supérieur hiérarchique et à son salarié d'être complètement alignés sur ce qui est attendu du salarié et **visant à éviter un sur-contrôle du supérieur hiérarchique**. Afin d'éviter un risque de sentiment d'isolement chez un salarié en télétravail, le supérieur hiérarchique s'assurera d'instaurer **un point journalier individuel ou collectif avec l'ensemble des membres de son équipe** qui se trouvent en situation de télétravail. De même le salarié en télétravail devra être vigilant à ne pas s'isoler de l'entreprise, notamment en n'hésitant pas à contacter son supérieur hiérarchique ou tout membre de son équipe ou de l'entreprise, s'il a une question professionnelle à poser, etc. ; au même titre qu'il pourrait le faire s'il était présent dans les locaux de l'entreprise. »

- Transport fluvial

“

« Voici les sujets traités dans le guide managérial du travail hybride : changement culturel pour **se libérer de la culture du présentisme et du management de contrôle**. La construction d'un **système de management basé sur la confiance, la prise en compte du travail et un pilotage des activités en mode projets et par objectifs. Le renforcement du rôle de soutien et de régulation du manager auprès des équipes**. L'attention portée au maintien de la **cohésion des équipes et de collectifs de travail** ». Ce guide permet aux managers de s'approprier cette nouvelle forme d'organisation avec des individus qui **évoluent dans des « espaces-temps » différents** et donc des temps de travail dissociés. »

- Énergie

## Risque de surcharge de travail des managers



Le risque de surcharge de travail des managers est réel avec le développement du télétravail : temps redoublé de coordination des équipes, suivi individualisé, adéquation entre les procédures administratives de la gestion individuelle et les besoins d'organisation de l'activité collective.

En outre, la question du « travail hybride présentiel/distanciel » et l'évolution des pratiques liées à ces nouvelles formes d'organisation, avec usages des TIC, transforme aussi les pratiques de travail, avec les clients, les fournisseurs. Le management de l'activité au sens large est concerné.

## Modalités de soutien et d'accompagnement des salariés

Des mesures sont parfois prévues pour accompagner les collaborateurs dans la pratique du télétravail : documentation, formation, atelier, information et sensibilisation à la prévention des risques psychosociaux... Le contenu de ces modalités de sensibilisation n'est cependant pas détaillé.



« Les conditions d'activité en télétravail et l'organisation du travail doivent être abordées lors du passage en télétravail et **au moins une fois par an** entre le manager et le salarié en télétravail dans le cadre des entretiens individuels. À tout moment, un entretien spécifique pourra être demandé par le salarié ou le manager. »

- *Chimie*



« Pour pallier les **risques** (gestion de l'autonomie, charge de travail, déconnexion, surinvestissement, isolement, risques d'incompréhension dans la communication, manque de soutien social) et **mettre en place les moyens en cas de signaux détectés** (entretien, rappel du cadre, point sur la charge et l'organisation), des **ateliers de sensibilisation sont co-construits avec les collaborateurs pour identifier les bonnes pratiques** (relations manager/salarié, moyens de communication et fonctionnalités, confiance et responsabilité). Également des **modules de e-learning** sont mis en place pour prévenir les risques psycho-sociaux, le télétravail en situation de crise, télé-manager, se former aux outils Microsoft Office. »

- *Énergie*



« Chaque personne éligible aura à sa disposition : une **charte de bonnes pratiques**, une **formation technique d'utilisation des outils de communication et d'accès réseau**, une aide technique, une formation sur la **gestion de la confidentialité des données**, une **formation sur le télétravail**. Les managers seront informés sur les règles de fonctionnement du télétravail, les outils utilisés, et seront également guidés sur l'évaluation de l'éligibilité des postes de travail de leur secteur. »

- *Machines-outils*

La **période d'adaptation individuelle permet d'ajuster** les fonctionnements de chacun ainsi que les fonctionnements collectifs et managériaux – ceux-ci sont peu évoqués dans les accords. Cette période doit permettre de savoir si les conditions sont réunies pour un télétravail de qualité : les objectifs sont-ils proportionnés aux moyens mis à disposition et inversement ? Existe-t-il un équilibre acceptable entre les contraintes et les ressources proposées pour mener l'activité de travail ?...

“

« À l'issue de cette période de 3 mois, un entretien de bilan est organisé entre le salarié et le manager pour évaluer **les points forts et les axes d'amélioration**, en particulier sur la planification du télétravail et sur l'organisation du travail, sur un plan tant individuel que collectif. »

- *Nucléaire*

“

« Le suivi objectif du salarié en télétravail et de son activité, requiert de la part du manager **l'identification des activités en télétravail et leur adaptation** si besoin est : l'évaluation du nombre possible de télétravailleurs dans l'équipe, compatible avec l'activité et le métier exercé ; le suivi d'une sensibilisation adaptée concernant la mise en œuvre du télétravail et son suivi (recouvrant : définition des objectifs des télétravailleurs qui tiennent compte de l'alternance site/domicile et qui permettent d'assurer l'équité au sein de l'équipe) ; une répartition équivalente de la charge de travail au sein des équipes entre les salariés qu'ils soient télétravailleurs ou autres ; **des entretiens réguliers avec les collaborateurs en télétravail**, au minimum bimensuellement et, spécifiquement, avant la fin de la période probatoire ; les managers s'attacheront à traiter de façon identique l'ensemble des salariés de leurs équipes, qu'il s'agisse des éléments de rémunération ou des classifications/promotions, sans différenciation d'aucune sorte pour le télétravail. »

- *Assurances*

## Rapport au collectif

### L'organisation du télétravail en équipe

La question de l'adaptation du cadre commun du télétravail aux **spécificités** des équipes est assez souvent évoquée sans que des **modalités d'organisation concrètes soient détaillées**.

“

« En amont du déploiement du télétravail et en lien avec la fonction RH, **le collectif définira ensemble les caractéristiques de l'activité** à prendre en compte dans le **cadre de l'organisation collective du travail, les indicateurs de pilotage de l'activité** qui permettront de s'assurer que le **développement du télétravail régulier et ponctuel** est compatible avec le **bon fonctionnement de l'activité, les bénéfices visés par le télétravail** tant pour les personnels que pour le collectif, et les **règles de fonctionnement** (notamment le nombre de jours télétravaillés, les jours de présence sur site, les plages horaires de disponibilité...). La fixation des règles collectives doit tenir compte, le cas échéant, de l'exercice par un ou plusieurs salariés de leurs fonctions **exclusivement sur site**. Elle doit également tenir compte des **enjeux de coordination entre services ou directions**, en particulier dans le cadre de **projets transversaux** à l'échelle de l'établissement public ou d'activités mobilisant de manière permanente **plusieurs collectifs de travail**. La mise en œuvre de ces règles de fonctionnement fera l'objet d'un échange et d'un suivi régulier au sein du collectif de travail, afin d'identifier les **ajustements éventuellement nécessaires**. L'organisation définie pourra ainsi être revue au regard de l'évolution de l'activité ou des demandes de personnels. »

- *Administration publique*

“

« Les modalités d'organisation du télétravail doivent être **définies au plus près du terrain**, tout en préservant la performance de l'entreprise. Ces modalités résulteront d'un bon équilibre entre les **besoins du métier et des clients, les nécessités de services et de l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle des collaborateurs**. Préalablement aux inscriptions individuelles, chaque responsable de service détermine, avec son équipe, **les conditions et modalités collectives de télétravail**. Ces modalités concerneront les **modalités pratiques de travail en présentiel ou à distance**. »

- *Assurances*

#### POINTS DE VIGILANCE

### Surcharge de travail générée par la réorganisation du travail d'équipe



La question de l'outillage et des marges de manœuvre dont dispose le manager pour animer et adapter le télétravail doit être considérée : diagnostiquer les situations critiques, dresser un bilan collectif du télétravail - en particulier pour l'articulation entre le présentiel et le distanciel, procéder à des ajustements requiert des moyens (formations, temps, échanges de pratiques, possibilités d'adapter l'organisation ...) à disposition du manager et des équipes de travail.

Certains accords **fixent des mesures** portant sur l'adéquation entre les enjeux des salariés, des collectifs et des managers pour l'organisation du télétravail au quotidien, par exemple, en définissant des jauges de télétravailleurs en présence ou des jours de télétravail fixes et communs.

“

« Le manager doit nécessairement veiller à ce que le nombre de collaborateurs bénéficiant du télétravail soit réellement compatible avec le bon fonctionnement du service, ainsi que l'organisation de l'équipe. Pour des questions de continuité de service et d'accueil des clients, le manager pourra être amené à arbitrer les demandes de télétravail (notamment les jours de télétravail). »

- Habitat

“

« Dans un souci d'optimisation de l'équipe et du collectif de travail, il est recommandé que le jour de télétravail à domicile soit a priori le même jour de la semaine sans pour autant être obligatoirement figé. »

- Matériaux emballage

“

« La présence dans l'Entreprise est fixée à 3 jours ouvrés minimum par semaine afin d'éviter l'isolement du télétravailleur et permettre les échanges formels et informels nécessaires au bon fonctionnement. »

- Banque immobilière

#### POINTS DE VIGILANCE

#### L'équilibre entre attentes individuelles et exigences de l'activité



Les mesures collectives telles que les jauges de télétravailleurs par équipe, la fixation de jours de télétravail fixes et communs ne correspondent pas toujours aux besoins individuels. Ils peuvent constituer une source de tension à l'occasion d'une première demande et méritent d'être discutés en équipe au regard des besoins réels de l'activité. Il est également utile que des aménagements puissent être effectués ponctuellement entre le manager et le collaborateur.

Le formalisme des **processus individuels de 1<sup>ère</sup> demande et au quotidien peut être lourd** (1<sup>ère</sup> demande, avenant au contrat de travail, diversité des formules fixes et variables, réversibilité) et ajouter des tâches chronophages aux managers et aux collaborateurs. Pour autant, si les délais de périodes d'adaptation peuvent sembler importants, ils permettent, dans certains cas, un travail d'ajustement aux besoins individuels. Le risque peut être de réduire, par un trop grand formalisme, les possibilités d'ajustements au niveau individuel et collectif.

#### Maintien du lien social et développement des apprentissages des collectifs de travail présentiel-distanciel

La plupart des accords insistent sur la question de la **préservation du lien social** et **les enjeux de cohésion**. Ils peuvent prendre appui sur le choix des formules de télétravail (2 ou 3 jours), ou sur l'organisation d'échanges collectifs réguliers.

“

« La **préservation du lien social : le distanciel ne doit en aucun cas supplanter le présentiel** (...). Le télétravail ne doit en aucun cas devenir le principe de l'organisation du travail. Des temps de présence minimale sur site sont institués dans l'objectif de préserver le lien social. »

- Média

“

« Afin de préserver le lien social au sein de l'établissement et de faciliter l'organisation des temps de travail collectifs, le nombre de jours maximum de télétravail par semaine est fixé pour faire en sorte que **3 jours soient effectués sur site**. Le **1<sup>er</sup> jour est fixe et le suivant peut être variable**. Il est prévu **au niveau de l'équipe** que **certains jours de la semaine, dans une limite de deux jours, ne soient pas ouverts** au télétravail en fonction des besoins de l'équipe. »

- *Électricité*

“

« L'un des 5 risques majeurs du télétravail qui remonte de l' « enquête collaborateur » concerne la **perte de lien social, l'isolement** par rapport au collectif. Pour contrecarrer ce risque, T. impose aux managers de garantir un seuil **minimum de jours en présentiel pour toute l'équipe** afin de privilégier les moments de partage, de regroupements physiques, à la fois pour le suivi des projets mais également pour les « **temps forts** » de l'entreprise (arrivées, départs, journées de cohésion, repas annuel...) et ce, pour renforcer la cohésion d'équipe. Le manager devra choisir un jour de la semaine où toute l'équipe sera présente. Les collaborateurs déclareront alors leur jour fixe. »

- *Électricité*

Certains accords insistent sur l'importance de soigner **l'intégration des nouveaux arrivants** et le **contact avec « la communauté de travail »** pour favoriser l'apprentissage du télétravail.

“

« Un **renforcement pérenne des parcours d'intégration** sera opéré dans les premiers mois de mise en œuvre de l'accord pour permettre une intégration rapide et efficiente des salariés » ; « les salariés en CDD de plus de 6 mois sont éligibles. »

- *Chaudiériste nucléaire*

“

« Les personnes en acquisition d'un nouvel emploi ne seront pas éligibles au télétravail pendant cette période d'un maximum de 6 mois, considérant que **la présence dans une communauté de travail est un élément indispensable à leur apprentissage**. »

- *Pétrole et gaz naturel*

## Les apprentissages collectifs



A distance, la question des **conditions permettant les apprentissages professionnels (montée en compétence, élaboration et transmission de savoir-faire...)** se pose de façon plus importante de même que celle de **l'apprentissage du travail d'équipe en distanciel/présentiel et de l'intégration des nouveaux arrivants au sein d'équipes hybrides**. Le contact avec la communauté de travail est en effet essentiel pour capter la culture de l'entreprise, les cultures métier, les savoir-faire de prudence, etc.

A cela s'ajoute le soutien aux dynamiques collaboratives et d'innovation, qui nécessitent une « proximité » régulière et répétée (la proximité pouvant se jouer sur différents registres ou supports d'intermédiation).

## Prévention des risques professionnels

### La prévention primaire

Si la question de la prévention des risques professionnels liée au télétravail est parfois mentionnée dans les accords étudiés (pour actualiser le Document unique, identifier et expliciter les risques professionnels ou encore clarifier le rôle des acteurs ressources internes), elle est rarement développée.

Certains accords prévoient dans ce cadre, des actions de sensibilisation, de formation aux risques psychosociaux, des espaces d'écoute ou la possibilité de faire remonter des difficultés. Le cadre légal des accidents du travail est également fréquemment mentionné.

La question de la prévention primaire reste cependant peu développée. Le rôle que peuvent jouer les managers pour détecter des signaux faibles en matière de troubles physiques ou psychiques, est parfois cité mais peu « outillé » : la question du soutien qu'ils reçoivent, celle de l'articulation avec les autres acteurs de prévention, les ressources à disposition (espaces de discussion, outils de l'analyse de l'activité...) restent peu abordées.



« La signature de chaque convention donne lieu à une **information du service de santé au travail**. Plus globalement, les **éventuels risques associés à la pratique du télétravail** doivent être pris en compte dans **l'élaboration du Document unique d'évaluation des risques de l'établissement**. »

- *Énergie*

“

« Chaque salarié est susceptible de rencontrer au cours de sa vie des **difficultés d'ordre professionnel et/ou personnel**. Il est donc important que celui-ci puisse **bénéficier au plus tôt d'une écoute et d'un accompagnement, assurés par des spécialistes** qui sauront évaluer la situation et identifier avec lui les leviers dont il peut disposer pour surmonter ses difficultés et/ou l'orienter le cas échéant. Il est rappelé que tous les salariés, y compris ceux qui sont en situation de télétravail ou de travail à distance, bénéficient d'un **dispositif d'écoute et d'accompagnement (DEA)** reposant sur une **équipe pluridisciplinaire locale**, assistée des **compétences d'un psychologue consultant, expert** dans la prévention des risques psychosociaux. »

- *Nucléaire*

“

« **Avec la médecine du travail, ateliers de sensibilisation et formation aux risques professionnels** : exercer une activité en télétravail peut soulever de nouveaux points de vigilance, notamment en matière de santé au travail et de prévention des risques. Pour prévenir d'éventuelles difficultés, T va mettre en place **un dispositif de sensibilisation et de formation des différents acteurs (direction, RH, managers, salariés...)** sur la **thématique des risques liés au télétravail**. Notre **médecin du travail** va, par exemple, intervenir à ce titre pour parler des risques sur la santé des salariés. »

- *Énergie*

“

« Indépendamment des dispositions légales invitant les salariés à exprimer leur avis, formuler des souhaits et propositions, ou présenter des observations sur le travail dans l'entreprise, les parties rappellent qu'elles sont à la disposition des collaborateurs qui souhaitent **exprimer un dysfonctionnement ou un irritant** dans leurs conditions de travail. Des dispositifs anonymes existent également s'ils souhaitent s'exprimer sans divulguer leur identité. »

- *Restauration*

### Des possibilités d'aménagement pour certaines populations (seniors, femmes enceintes ou personnes en situation de handicap...)

Les salariés en situation de handicap, les seniors ou les femmes en situation de grossesse bénéficient, dans plusieurs accords étudiés, de mesures d'aménagement des conditions de travail en lien avec le cadre légal qui s'applique. Pour les autres, peu d'aménagements sont évoqués : si des dispositifs d'accompagnement et d'écoute individuels voire des dispositifs orientés « bien-être » (salle de sport, salle de repos) sont prévus, il ne s'agit généralement pas de mesures portant sur l'organisation du travail. Il relève pourtant de la qualité de vie au travail que d'envisager des aménagements pour toutes catégories de population (relatifs à l'articulation des temps professionnels et personnels, par exemple, etc.).

“

« Les salariées **enceintes, les salariés en situation de handicap, les seniors** seront plus libres dans l'utilisation de leur volume de jours de télétravail (...). »

- *Média*

“

« Les salariées ayant déclaré leur **grossesse et à partir du 4<sup>e</sup> mois** pourront bénéficier d'un **aménagement de leurs horaires et d'une organisation en télétravail** jusqu'à leur départ en congé maternité. Les salariés de retour de congé maternité ou d'adoption pourront demander un **retour progressif avec le télétravail, pendant les 6 mois qui suivent la reprise.** »

- *Habitat*

“

« À leur demande, les salariés ne travaillant pas à distance de façon récurrente pourront bénéficier à titre exceptionnel et temporaire du statut de télétravailleur lorsque se présente l'une des situations suivantes dans les limites convenues entre le salarié et le responsable hiérarchique : **mi-temps thérapeutique pour la durée du temps partiel thérapeutique, après avis du médecin du travail, garde d'un enfant malade sur justificatif, accompagnement d'une personne en fin de vie, évènement affectant durablement et significativement la circulation des moyens de transport collectif, à l'issue d'un congé de maternité ou d'un congé parental, situation personnelle exceptionnelle nécessitant l'organisation du travail sous forme de télétravail.** »

- *Matériel médical chirurgie*

### Télétravail et égalité professionnelle

Les éléments relatifs à l'égalité professionnelle sont rarement développés dans le cadre d'un chapitre dédié dans les accords étudiés. On retrouve cependant cet enjeu en préambule, ou en lien avec la question de l'articulation des temps ou encore dans des parties traitant de l'évaluation du dispositif quand elles existent (indicateurs genrés).

“

« Favoriser **l'égalité professionnelle** grâce à une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, limiter l'absentéisme ponctuel. »

- *Énergie*

“

« T. veille à un pilotage de la représentation des femmes dans les instances managériales des entités, les promotions et les évolutions salariales. La **mise en place du télétravail** est un **vecteur facilitant l'accès aux postes à responsabilités aux femmes** souvent plus contraintes par leur vie personnelle et professionnelle. T. s'engage chaque année à **augmenter progressivement le nombre de jours du congé paternité** lors des négociations annuelles obligatoires.»

- *Énergie*

#### POINTS DE VIGILANCE

### Égalité femmes-hommes et télétravail : une question transverse



Parce que toute transformation organisationnelle a des répercussions sur les situations de travail des femmes et des hommes (créations de nouvelles inégalités, renforcement des inégalités existantes, opportunités pour réduire les inégalités), l'enjeu d'égalité professionnelle a intérêt à être intégré de manière transversale dans le cadre des accords ou chartes télétravail : en préambule comme enjeu, en termes d'indicateurs pour soutenir l'évaluation, dans l'attention portée à la mixité des instances opérationnelles et de décision. Il peut également être traité de manière spécifique en lien avec des sujets tels que la prévention des violences conjugales, l'égalité d'accès à des espaces de travail à domicile ou en tiers-lieux.

# 10 recommandations

**On trouve rarement d'emblée la bonne formule de télétravail – c'est-à-dire la bonne organisation et les pratiques managériales adaptées. Le télétravail ne consiste pas à simplement transposer des activités dans un « autre bureau ». Il s'agit d'une nouvelle organisation du travail, qui, comme toute nouvelle organisation, doit pouvoir être testée et ajustée dans la durée. Voici 10 recommandations, ressorties de l'analyse des accords.**

## Recommandation n°1 - Définir un cadre ajustable

Et pour cela...

- Définir des modalités d'évaluation et de suivi.
- Prévoir un examen régulier des conditions de télétravail en réunion de CSE ou au sein d'un comité de suivi. Dans ce cadre :
  - Vérifier si les clauses prévues sont bien appliquées ou si elles doivent évoluer (modalités d'éligibilité, de mise en œuvre, clauses de suspension, de réversibilité, etc.).
  - Partager un bilan annuel s'appuyant...
    - sur des données quantitatives (le nombre de nouvelles demandes de télétravail, de télétravailleurs, de refus, de périodes d'adaptation non concluantes, d'arrêts définitifs, les formules de télétravail privilégiées... en fonction des métiers, du genre, etc.) ;
    - et sur des données qualitatives (issues des entretiens professionnels, d'espaces de discussion, de résultats de questionnaire, de retours d'expérience, etc.).
- Prévoir que l'organisation en télétravail puisse être adaptée (accord de méthode, accord « expérimental », charte évolutive).

---

**Le constat :** il n'est pas nécessaire qu'un métier soit entièrement télétravaillable pour qu'un salarié puisse avoir accès au télétravail.

## Recommandation n°2 - Rendre possible le télétravail quand une partie des activités peut être télétravaillée

Et pour cela...

- Plutôt que de définir des métiers et des fonctions susceptibles d'être télétravaillées, s'entendre de façon paritaire sur les critères d'éligibilité au télétravail.
- Préciser que le télétravail est possible à partir du moment où les activités télétravaillables peuvent être regroupées sur une ou plusieurs journées par mois.
- Évaluer les avantages et les inconvénients à mener les activités en télétravail, les moyens à mettre en œuvre (équipement, outils numériques, etc.) et prévoir si besoin un plan d'investissement.

---

**Le constat :** le télétravail n'est pas une évidence. Il s'apprend, pas à pas, tant du côté manager que du côté salarié.

### Recommandation n°3 - Favoriser les dynamiques d'apprentissage

Et pour cela...

- Prévoir des mesures managériales ou RH facilitant l'apprentissage individuel et collectif du travail à distance (formation, montée en compétences, échange de pratiques, appui aux managers, etc.).
- Éviter les mesures pouvant nuire aux dynamiques d'apprentissage telles que les périodes d'adaptation trop courtes ou non renouvelables.
- Inciter aux échanges (entre manager et salarié) avant la mobilisation des clauses de réversibilité.

---

**Le constat :** certaines procédures de télétravail, trop complexes ou trop lourdes, constituent des freins à sa mise en œuvre.

### Recommandation n°4 - Adopter un formalisme proportionné aux besoins de l'activité

Et pour cela...

- Être attentif à ne pas multiplier les procédures administratives incombant aux managers et aux salariés en cas de passage au télétravail.
- Laisser, quand l'activité le permet, de la flexibilité pour adapter le télétravail : par exemple, ne pas prévoir des délais de prévenance trop longs en cas de télétravail occasionnel ou flexible, ou en cas de changement de jour fixe de télétravail.
- Éviter les choix s'appliquant obligatoirement pour une année entière (par exemple, les choix des jours fixes de télétravail ou du lieu d'exercice du télétravail, etc.).

---

**Le constat :** les conditions de travail à domicile peuvent renforcer les inégalités.

### Recommandation n°5 - Proposer des alternatives au télétravail à domicile

Et pour cela...

- Définir les conditions du recours aux espaces de travail sur d'autres sites de l'entreprise ou dans des tiers-lieux.
- En cas de télétravail exceptionnel massif, définir avec les représentants du personnel les conditions permettant un retour sur site - ou des alternatives respectant le protocole sanitaire - en cas de difficultés personnelles (conditions de logement et de vie, problèmes d'équipement, de violences conjugales, etc.).
- Faire passer un questionnaire anonyme aux collaborateurs sur ce qui est recherché et ce qui pose problème sur site (recherche d'espaces silencieux, échanges avec les collaborateurs, etc.) et à distance (recherche de flexibilité des horaires, articulation des temps, etc.), afin d'ajuster les usages des lieux aux besoins de l'activité.

---

**Le constat :** le télétravail ne se résume pas à la mise à disposition d'équipements et de technologies permettant de travailler à distance.

## **Recommandation n°6 - Faciliter l'appropriation et l'usage des équipements et des TIC et anticiper les impacts**

Et pour cela...

- Identifier avec les salariés les outils numériques et les TIC prioritaires pour le travail à distance.
- Prévoir des mesures facilitant leur prise en main par tous (formations au plus près des situations de travail réelles, temps de partage de pratiques, etc.).
- En s'appuyant sur des retours d'expérience du télétravail, prévoir de repérer les besoins de développement de compétences individuelles et collectives, notamment liés au numérique.
- Identifier les impacts de l'usage des outils numériques sur la transformation des métiers et faire des liens avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

---

**Le constat :** le contrôle du temps de travail connecté ne dit pas grand-chose du travail réel effectué par les salariés à distance.

## **Recommandation n°7 - Ne pas multiplier les outils et procédures de contrôle**

Et pour cela...

- Prévoir que soient fixés, au niveau des équipes, des horaires de joignabilité prenant en compte les temps de repos, de pause ainsi que les besoins de coordination, de travail au calme, etc.
- Prévoir de sensibiliser toute l'entreprise aux pratiques favorables au respect des temps en veillant à ce que les mesures soient applicables : réunions courtes, envoi des mails aux heures d'ouverture...
- Outiller l'encadrement pour qu'il développe les méthodes de soutien de l'activité et de régulation de la charge de travail par la fixation d'objectifs et les échanges réguliers (avec chaque collaborateur et en équipe).

---

**Le constat :** le rappel de l'obligation du respect du droit à la déconnexion n'est pas suffisant.

## Recommandation n°8 - S'intéresser aux causes

Et pour cela...

- Dans le cadre du CSE ou du comité de suivi, prévoir un système d'alerte sur les situations de travail engendrant de la surconnexion ainsi qu'un travail d'analyse des causes (surcharge de travail, défaut de communication et de régulation, surcharge informationnelle, tension ou compétition dans le collectif, problème de répartition de la charge, culture du présentisme numérique, situations de sur-engagement, déséquilibre présentiel/distanciel, etc.) et de recherche de solutions.
- En télétravail exceptionnel : prévoir que la charge de travail des salariés puisse être adaptée en tenant compte notamment des contraintes individuelles (garde d'enfants, personnes vulnérables ou vivant avec une personne à risque, etc.).

---

**Le constat :** la prévention des risques liés au travail à distance reste un sujet peu développé dans les chartes et accords. En complément de mesures spécifiques, le rôle des acteurs est à envisager.

## Recommandation n°9 - Prévoir des coopérations renforcées au service de la prévention

Et pour cela...

- Clarifier le rôle de chacun dans la prévention des risques professionnels en général et à distance.
- Outiller les managers dans le repérage des signaux faibles, la régulation de la charge de travail, la prévention de l'isolement, l'animation des collectifs...
- Renforcer les coopérations entre les managers, les services RH et prévention pour trouver des solutions aux difficultés individuelles et collectives rencontrées au cours de l'exercice du télétravail.
- Renforcer les moyens dont disposent les représentants du personnel pour maintenir le lien avec les salariés à distance.

---

**Le constat :** les managers n'ont pas toujours les moyens d'animer le travail à distance dans de bonnes conditions.

## Recommandation n°10 - Soutenir le management à distance

Et pour cela...

- Définir paritairement les missions du management (facilitation du travail des équipes en présentiel et en distanciel, accompagnement des collaborateurs, organisation de retours d'expérience réguliers etc.) ainsi que les moyens nécessaires.
- Prévoir que soient abordées, les conditions du management à distance au cours de l'entretien annuel manager-direction et, en particulier, les évolutions de la charge de travail qui peuvent être liées.



### → Pour aller plus loin

**3 fiches conseils pour télétravailler dans de bonnes conditions**

<https://www.anact.fr/covid-19-3-fiches-conseil-pour-teletravailler-dans-de-bonnes-conditions-0>



## Ressources

- Les 10 recommandations pour négocier un accord ou élaborer une charte
  - Le [livret publié](#) par l'Anact
  - Le webinaire [« Négocier le télétravail : 10 recommandations pour réussir son accord ou sa charte »](#)
  - Le webinaire [« Négocier le télétravail : 2 entreprises témoignent »](#)
- Un [jeu « Les Essentiels Télétravail »](#) pour faire un bilan du télétravail dans votre organisation
- Une grille pour [repérer les activités "télétravaillables"](#) (et non les métiers pouvant être réalisés à distance)
- Un [kit pour associer télétravail et QVT](#) avec des outils et repères pour :  
1/ mettre en place le télétravail pour la première fois en période normale,  
2/ l'organiser en période de crise,  
3/ améliorer les pratiques dans la durée
- Un [carnet de bord du télétravail](#) : outil opérationnel - à utiliser individuellement ou collectivement - pour faire le point sur ce qui fonctionne ou ce qu'il faut améliorer en télétravail

### Une série d'articles sur le management en période de télétravail

- Les [5 dimensions pour organiser le télétravail](#) que sont le lieu, les temps, les outils, le management et les collectifs de travail
- Les dimensions d'action pour [soutenir le management à distance](#), un focus sur les objectifs, l'organisation des feed-backs, le soutien des coopérations
- Une [régulation de la charge de travail à distance](#) ; les problèmes de surcharge mais aussi de sous-charge de travail ont fait partie des difficultés rencontrées par les équipes lors de la première phase de confinement
- Des webinaires disponibles en replay sur la [chaîne Webikeo de l'Anact](#), et notamment [« Télétravail en période de confinement : comment bien l'organiser ? »](#)
- Le [dispositif Objectif reprise](#) : accompagne gratuitement les TPE-PME dans l'adaptation de leur organisation et dans l'amélioration du télétravail

Analyse et rédaction

**Karine BABULE**  
**Amandine BRUGIERE**

**Contributions :**

**Agathe DODIN**

**Marine DOILLON**

**Maroussia KRAWEC**

**Cindy LEMETTRE**

**Edouard ROBIN**

Remerciements à Georges MEYER, Bénédicte MOUTIN, Nicolas BARRIER  
Christian MAHOUKOU