

Foire Aux Questions



Sommaire

1. Le télétravail, comment choisir entre domicile ou tiers-lieux ?
2. Quels sont les principes du management à distance ?
3. Santé et télétravail : comment prévenir les risques ?
4. Le télétravail est-il un levier pour l'égalité professionnelle ?
5. Télétravail régulier, occasionnel, exceptionnel... qu'est ce qui change ?
6. Faut-il mettre en place une charte ou un accord ? (secteur privé)
7. Télétravail, quelles évolutions du cadre légal ?
8. Quelles modalités organisationnelles autres que le télétravail ?

Le télétravail, comment choisir entre domicile ou tiers-lieux ?

- Les salariés français pratiquent le télétravail principalement à leur domicile.
- Les tiers-lieux¹ sont une ressource complémentaire pour les télétravailleurs, les travailleurs nomades et les collaborateurs qui évoluent dans des contextes de changement tels que les fusions, les déménagements, etc.
- Il appartient aux managers, employeurs et représentants du personnel de considérer les avantages et les inconvénients de ces différents lieux en fonction du contexte de l'entreprise et des salariés concernés.

¹ Les tiers-Lieux sont des espaces ne relevant ni de l'entreprise, ni du domicile du salarié. Ces lieux englobent une grande diversité : « coworking », « fablabs », « hackers space »...

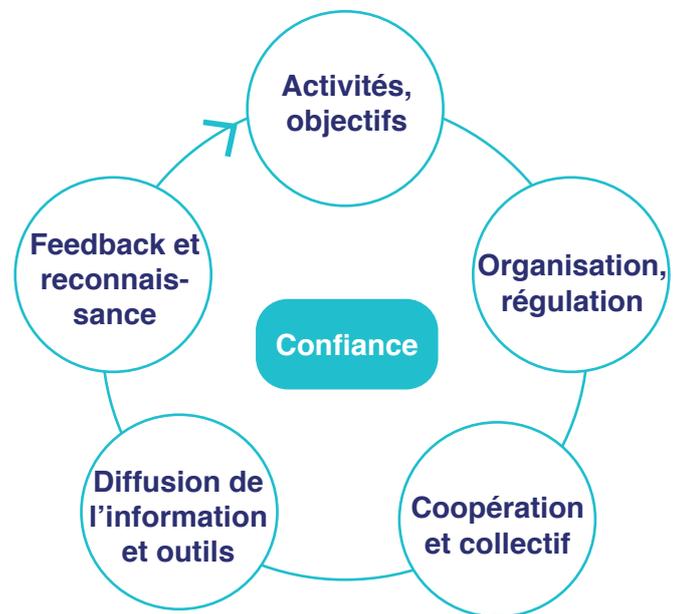
| | Avantages | Inconvénients |
|--------------------|--|---|
| Domicile | <ul style="list-style-type: none"> • Réduction du temps de trajet et gain de temps réinvesti dans la sphère personnelle et professionnelle. • Réduction de la fatigue. • Augmentation du pouvoir d'achat. • Possibilité de concentration, sans interruption, pour un travail de qualité. | <ul style="list-style-type: none"> • Porosité sphère privée/ professionnelle. • Isolement social. • Hyper connexion et surcharge de travail. • Risque de violences domestiques. |
| Tiers-lieux | <ul style="list-style-type: none"> • Distinction sphère privée/ professionnelle. • Accès à un environnement social. • Cadres et équipements adaptés (connexion haut débit, imprimantes, café...). • Conditions d'hygiène, de santé et de sécurité accessibles pour contrôle. | <ul style="list-style-type: none"> • Coût financier. • Nuisances sonores possibles. • Contraintes des horaires d'ouverture. • Contraintes du trajet. |

Quels sont les principes et pratiques du management à distance ? ^{1/2}

À distance, le manager est moins un expert qu'un soutien, un initiateur, un architecte ajustant objectifs, conditions et outils pour la bonne réalisation du travail.

C'est lui qui articule les 5 domaines d'actions suivants :

1. Définir et donner du sens à l'activité
2. Organiser le travail et réguler la charge
3. Maintenir le collectif
4. Informer et outiller
5. Apporter feedback et reconnaissance



1. Définir et donner du sens à l'activité

Le manager avec la contribution de ses collaborateurs doit identifier les activités télétravaillables et les conditions nécessaires à leur réalisation dans ce nouveau cadre. Il veillera également à mettre en place un pilotage adapté en ajustant les temps et modalités d'échanges et de fonctionnement collectifs.

Afin que l'activité garde tout son sens, il veillera à s'entendre sur les attendus des journées en télétravail et sur un reporting utile et responsabilisant.

2. Organiser le travail et réguler la charge

En amont du télétravail, managers et salariés doivent s'entendre pour définir et ajuster les responsabilités, les moyens et l'organisation du travail qui permettra de bien réaliser et coordonner les missions de chacun. Lors du télétravail régulier, la régulation de la charge de travail passe par des réunions courtes et fréquentes en visioconférence durant lesquelles il est possible d'échanger sur les tâches à réaliser, le travail tel qu'il est réellement mené (avec les aléas, les dysfonctionnements) et les éventuelles propositions d'amélioration.

Quels sont les principes et pratiques du management à distance ? ^{2/2}

3. Informer et outiller

À distance le manager poursuit un rôle central d'information : il diffuse et explique les lignes directrices fixées par la direction, les consignes de prévention, les priorités d'action... Ce rôle se conçoit bien sûr à double-sens : il lui revient en parallèle de partager avec la direction et les autres services les éventuelles difficultés, les nécessités d'adapter l'organisation ainsi que les propositions de son équipe.

Concernant l'équipement, il conviendra de mettre à disposition, expérimenter et évaluer les outils : tests de connexions wifi individuelles, visioconférence, messageries instantanées par dossiers, gestion de documents en ligne, accès aux applications métiers, sécurisation réseau (VPN) ; Sans oublier les règles concernant la sécurité informatique de l'entreprise.

4. Organiser le travail et réguler la charge

En amont du télétravail, managers et salariés doivent s'entendre pour définir et ajuster les responsabilités, les moyens et l'organisation du travail qui permettra de bien réaliser et coordonner les missions de chacun. Lors du télétravail régulier, la régulation de la charge de travail passe par des réunions courtes et fréquentes en visioconférence durant lesquelles il est possible d'échanger sur les tâches à réaliser, le travail tel qu'il est réellement mené (avec les aléas, les dysfonctionnements) et les éventuelles propositions d'amélioration.

5. Maintenir le collectif

Si la distance et l'isolement physique éloignent un peu le collectif, la coopération entre collègues, entre services doit perdurer. Le manager peut favoriser le travail collaboratif, par exemple en proposant du binôme, en soutenant le travail en mode projet ou encore en dégagant du temps pour des échanges de pratiques à distance. Chacun dans l'équipe peut aussi être inventif pour (re)créer du lien, trouver des rituels, une forme de spontanéité, de l'entraide qui favorisent un sentiment d'appartenance et d'implication.

La clef de voûte du management à distance : la confiance

À distance, et plus encore en période de crise, on peut passer d'un management par le contrôle à un management par objectifs, centré sur le « quoi » en s'assurant de donner les moyens du « comment ».

La confiance ne s'improvise cependant pas : elle se construit par un partage du cadre entre manager et collaborateurs (les horaires, les plages pendant lesquelles on peut être contacté, les objectifs, la qualité du travail attendue, les délais etc.), ainsi que par la qualité des échanges et de la recherche de solutions en commun.

Santé et télétravail : comment prévenir les risques ? ^{1/2}

Il existe des facteurs de risques liés au télétravail. Certains sont renforcés par le confinement en temps de pandémie, d'autres révélés dans des situations de travail à distance intensives.

Dans tous les cas, pour prévenir les risques et identifier les actions à mettre en œuvre, il est utile de procéder à une **analyse des situations-problèmes** (cf anact.fr) propre à votre organisation.



Les facteurs de risques du télétravail...

- Porosité sphère privée/ professionnelle ;
- Isolement social ;
- Hyper connexion et surcharge de travail ;
- Violences domestiques.

...renforcés en situation de confinement lié à la pandémie et de nouveaux risques :

- Superposition des temps professionnels et personnels ;
- Isolement vs collectif et management ;
- Charge renforcée ou sous-charge de travail ;
- Sens et reconnaissance ;
- Sur connexion, addictions et troubles du comportement ;
- Craintes en termes de perspectives d'emploi ;
- Accroissement des violences conjugales (Convention 190, recommandation 206 OIT - 2019) ;
- Tensions interpersonnelles.

Santé et télétravail : comment prévenir les risques ? ^{2/2}

Les pistes pour prévenir :

Management :

- Évaluez l'impact sur la santé : organisez un premier bilan avec la ligne managériale et les représentants du personnel.
- Accompagnez la ligne managériale : posture et rôle du management et vérifiez la charge du manager.
- Mettez à jour le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

Espaces :

- Vérifiez les équipements disponibles adaptés.
- Étudiez les alternatives possibles : domicile, tiers-lieux.

Temps et charge de travail :

- Veillez à la cohérence de la charge de travail.
- Télétravail exceptionnel : temps et charge de travail sont à ajuster aux contraintes privées.

Collectif :

- Partagez les « règles de fonctionnement » à distance avec l'équipe : comment et quand je peux appeler mes collègues, est-ce que je note des plages d'indisponibilité sur mon calendrier partagé, etc.
- Organisez des réunions courtes régulières en visioconférence pour faire le point sur l'activité.
- Adoptez une vigilance particulière pour les nouveaux entrants, les apprentis, les personnes en difficulté.

Technologies de l'information et de la communication :

- Mettez à disposition des outils de communication et collaboratifs : visioconférence, gestion de documents en ligne, accès aux applications métiers à distance.
- Développez la maîtrise des outils numériques par des formations ou du tutorat.
- Rappelez l'importance pour chacun de se déconnecter au-delà des horaires de travail, insistez sur l'exemplarité.

Le télétravail est il un levier pour l'égalité professionnelle ?

Les femmes ont potentiellement moins de chances d'accéder au télétravail car elles sont plus que les hommes :

- Dans des métiers exigeant une présence physique (par exemple métiers en relations avec patients, clients, bénéficiaires..) et donc pas télétravaillables ;
- Dans des métiers à faible autonomie et très dépendant hiérarchiquement (employé, agent de propreté...).

Par ailleurs en situation de télétravail, elles sont plus exposées que les hommes aux risques liées à la conciliation des temps compte tenu de leur part plus importante dans les activités domestiques.

(Consulter l'outil *Égalité sur anact.fr*)

Aussi, il est utile de pouvoir réaliser un travail d'évaluation des impacts du télétravail sur les femmes et les hommes qui permet de disposer à minima :

- D'une photographie actualisée des activités et postes télétravaillables ;
- De statistiques sur les personnes qui télétravaillent et leurs profils (sexe, age, CSP, activité, poste...).

(Consulter l'outil *ADS sur anact.fr*)

Les pistes de méthodes que nous proposons pourraient être formulées en commençant par un verbe :

- Privilégier la mixité des instances stratégiques et opérationnelles ;
- Sensibiliser le management aux questions d'égalité professionnelle ;
- Positionner le télétravail comme modalité régulière de travail accessible à toutes et à tous.

Télétravail régulier, occasionnel, exceptionnel... qu'est ce qui change ?

| Télétravail régulier ou occasionnel | Télétravail exceptionnel |
|--|---|
| <p>Définition : L'organisation du télétravail régulier et occasionnel est volontaire et réversible.</p> <p>À noter : lorsque l'employeur refuse l'accès au télétravail à un salarié qui occupe un poste qui le permet, il doit motiver sa réponse.</p> | <p>Le télétravail en temps de crise est un télétravail exceptionnel imposé. Et à toute situation exceptionnelle, organisation et management exceptionnel.</p> |
| <p>Contexte : Il s'agit d'une modalité d'organisation qui s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise pour répondre aux objectifs et aux attentes des salariés.</p> | <p>Il permet à l'entreprise de s'adapter en urgence à des contraintes particulières : crise sanitaire, grève, événement climatique, etc.</p> |
| <p>Mise en œuvre : Il est mis en place soit par accord collectif, soit par une charte élaborée par l'employeur (avec avis du CSE), soit enfin par un simple accord avec le salarié (accord oral, email, courrier...).</p> | <p>Il peut être mis en place par tout moyen.</p> |
| <p>Suivi : Il s'améliore en continue en s'appuyant sur les expériences des salariés : via les entretiens annuels d'évaluation, via des démarches collectives.</p> | <p>Il est amené à s'arrêter. Il est nécessaire de préparer le retour à une situation normale intégrant du télétravail régulier ou occasionnel. Dans le cadre du Plan de continuité de l'activité (PCA), il est important de prévoir les moyens nécessaires pour un télétravail exceptionnel à venir : cellule de crise, management à distance, moyens, etc...).</p> |

Faut-il mettre en place une charte ou un accord collectif ?

Dans le secteur privé, l'entreprise peut mettre en place le télétravail par le biais d'un accord ou d'une charte, mais également tout moyen écrit ou oral entre le manager et le collaborateur.

- L'accord ou la charte donnent un cadre général pour l'entreprise. Les services, départements, entités doivent pouvoir adapter ce cadre général aux besoins de l'activité de travail (ex : flexibilité des plages horaires, modalités de demande du télétravail auprès du managers,...) pourvu que ces éléments soient validés collectivement.
- L'accord « par tout moyen », prévu dans la loi, par exemple l'accord par mail entre le manager et le collaborateur, permet de se substituer ou venir compléter le cadre proposé par la charte ou l'accord.

Il est utile de revoir annuellement un accord ou une charte unilatérale.

| Charte | Accord |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Une charte est adaptée au cadre d'une expérimentation du télétravail telle que préconisée dans une démarche Qualité de vie au travail (QVT). • La charte pourra être prototypée en comité de pilotage mixte et paritaire en amont de la démarche. • Puis amendée en fonction des besoins recueillis auprès des différents services, au plus près de l'activité de travail. • Elle sera enfin validée à l'issue de l'expérimentation, après en avoir fait le bilan avec les salariés. • Une charte peut-être révisée et ajustée, annuellement dans le cadre d'un comité de pilotage paritaire. • La charte peut être unilatérale, mais elle a tout intérêt à être produite collectivement avec les différentes parties prenantes. | <ul style="list-style-type: none"> • La négociation d'un accord collectif permet d'assurer la mobilisation des différentes parties prenantes au sein de l'entreprise : directions, salariés, représentants du personnel. • Le télétravail peut être inclus dans les négociations collectives obligatoires sur l'Égalité professionnelle, la rémunération ou la Qualité de vie au travail » ou dans le cadre d'un accord sur les transformations numériques. • La fréquence de révision d'un accord est négociée. Si supérieure à un an, cela risque de ne pas répondre à un besoin d'amélioration continue. |

Télétravail, quelles évolutions du cadre légal ?

Dans le secteur privé, l'entreprise peut mettre en place le télétravail par le biais d'un accord ou d'une charte, mais également tout moyen écrit ou oral entre le manager et le collaborateur.

Malgré cette grande flexibilité, rappelons les articles du code du Travail actualisés par les ordonnances de 2017 :

Article L. 1222-9 du code du Travail :

- Le télétravailleur est un salarié de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail.
- Le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise. Il a notamment les mêmes droits collectifs et dispose du même accès à la formation.
- Pour faire face à des contraintes personnelles, tout salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut, par la charte, peut demander à son employeur le bénéfice du télétravail.
- L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à son salarié doit motiver sa réponse.
- Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail.

L'accord collectif ou à défaut la charte élaborée par l'entreprise précise :

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

L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant les plages horaires du télétravail est présumé être un accident de travail au sens des dispositions de l'article L. 411-1 du code de la Sécurité sociale.

Article L. 1222-10 du code du Travail :

L'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :

- D'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des actions de cas de non-respect de telles restrictions ;
- De lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ;
- D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail.

Quelles modalités organisationnelles autres que le télétravail ?

Le télétravail fait partie des modalités permettant à l'entreprise de mieux prendre en compte les enjeux d'espaces et de temps.

- **Concevoir les espaces** requiert de considérer les options suivantes de manière paritaire :
 - En interne ou en externe (ex : dans l'entreprise ou sur site distant versus à domicile ou en tiers-lieux).
 - Fixe ou variable (ex : un emplacement attribué versus un emplacement variable en flex office).
 - Individuel ou partagé (exemple : bureau individuel versus bureau partagé).
 - Fermé ou ouvert (exemple : bureaux versus espaces de coworking).
 - Espaces multi-fonction ou centrés usages / activités de travail (open-space versus espaces dédiés aux usages différents).
- **Concevoir les temps du travail** alliant temps du marché, du salarié, de l'entreprise, du territoire :
 - Exemple : cette entreprise de nettoyage décide d'effectuer le ménage en journée, et non en dehors des horaires de bureaux, et ce afin de faciliter la prise des transports en communs des collaborateurs, et réduire les risques d'agressions.
 - Exemple : afin de faciliter les prises de commande effectuée à l'aube, une boucherie a rendu possible cette activité en télétravail. Cela évite les allers-retours des salariés dans une zone géographique sans transport en commun.

