

ÉTUDE RELATIVE À LA PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL DANS LA BRANCHE DES BUREAUX D'ÉTUDES TECHNIQUES (BETIC)

Rapport final
Décembre 2019

SOMMAIRE

INTRODUCTION p.3

CONTEXTE ET ENJEUX p.10

- Définition du télétravail p.11
- Les fondements juridiques p.12
- Le télétravail en France p.13
- Les avantages et risques perçus du télétravail p.16

LE RECOURS AU TÉLÉTRAVAIL DANS LA BRANCHE BETIC p.17

- La mise en place du télétravail p.18
- La connaissance du cadre législatif p.24
- La formalisation des pratiques p.30
- Profil des salariés en télétravail et conditions d'exercice p.36
- La perception du télétravail chez les employeurs et les salariés p.41
- Développement et perspectives p.55

LE RÔLE DES BRANCHES DANS LE DÉPLOIEMENT DU TÉLÉTRAVAIL p.57

- Exemples d'accords et de pratiques mis en œuvre dans d'autres branches professionnelles p.58
- Pistes d'actions pour la Branche BETIC p.66

BIBLIOGRAPHIE p.69

INTRODUCTION

INTRODUCTION

1. CONTEXTE ET ENJEUX DE L'ÉTUDE

On assiste aujourd'hui à des transformations profondes en matière d'organisation du travail. Parmi elles, le télétravail semble se développer et interroge les modes d'organisation et de collaboration au travail.


Souhaitant disposer de données d'observation et accompagner cette transformation, la Branche du numérique, de l'Ingénierie, des Etudes et Conseil, de l'Évènement et de la Traduction a engagé une démarche d'étude quantitative et qualitative afin de mieux connaître :

- La situation des entreprises et des salariés de la Branche concernant le télétravail
- La perception des entreprises et des salariés sur les impacts du télétravail
- Les modalités pratiques de déploiement du télétravail au sein de la branche
- Les initiatives d'autres branches professionnelles en faveur du développement et de la sécurisation du télétravail.


La DARES a récemment montré que le télétravail était une pratique encore peu répandue (seuls 3% des salariés, tous secteurs confondus, réalisent du télétravail au moins un jour par semaine) mais qu'elle concerne majoritairement les cadres (61% des télétravailleurs) et les métiers de l'informatique et des télécommunications (Source : DARES Analyses N°51).

INTRODUCTION

2. LES CHIFFRES CLÉS DE LA BRANCHE DU NUMÉRIQUE, DE L'INGÉNIERIE, DES ETUDES ET DU CONSEIL, DE L'ÉVÉNEMENTIEL ET DE LA TRADUCTION


77 900
établissements

- 81% des établissements ont un effectif inférieur à 11 salariés
- Les entreprises de plus de 11 salariés concentrent 78% des effectifs
- 50% des salariés travaillent pour des entreprises en Ile-de-France


837 455
salariés

- **175 métiers identifiés** dans les référentiels métiers de la Branche
- 57% des salariés sont **ingénieurs ou cadres**
- 66% sont des **hommes**
- 90% sont en **CDI**
- 30% ont **moins de 30 ans**
- L'**ancienneté** moyenne est de 6 ans

44%
des salariés



Numérique

27%
des salariés



Ingénierie

17%
des salariés



Études et
conseil

1%
des salariés



Événement



Traduction

11%
des salariés

Codes NAF hors
champs
conventionnels

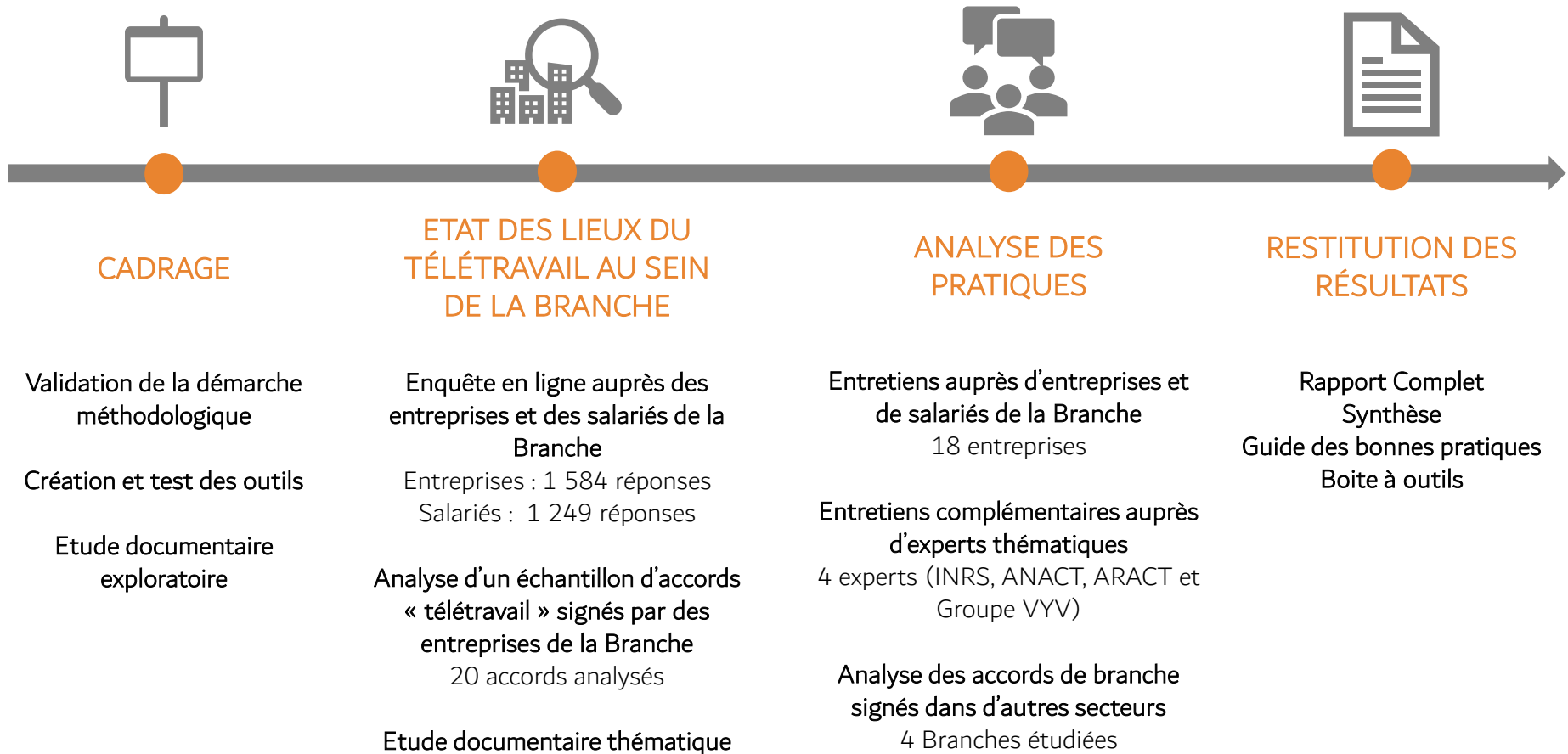
UN FORT DYNAMISME DU SECTEUR

- Un **chiffre d'affaire en croissance** depuis plusieurs années (estimation à 109,5 milliards d'euros en 2016)
- En 2016, **15% des créations d'entreprises (tous secteurs confondus) concernent les secteurs de la Branche** alors que la Branche ne représente que 2% du total des entreprises en France
- Un nombre moyen de **créations nettes d'emplois d'environ 18 000 par an**, soit un accroissement des effectifs salariés estimé à +2,4% par an

INTRODUCTION

3. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Déroulé de l'intervention

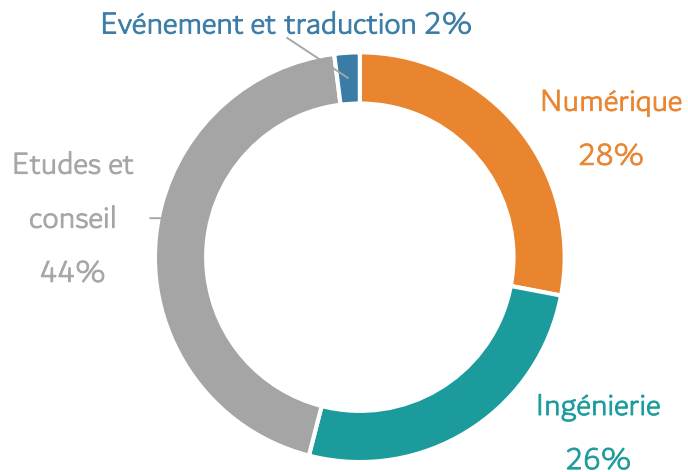


INTRODUCTION

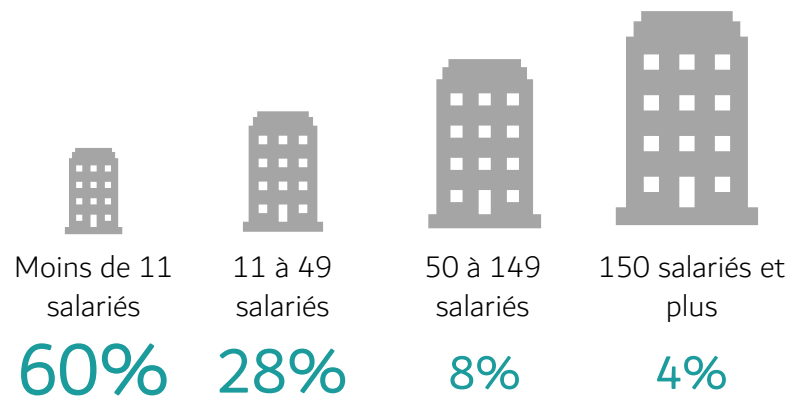
3. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Caractérisation des entreprises répondantes à l'enquête en ligne (1 584 réponses)

Secteurs d'activité :



Taille des structures :



75% ont un seul établissement



25% ont plusieurs établissements

Principales régions :

- 36% Ile-de-France
- 18% Auvergne-Rhône-Alpes
- 9% Occitanie
- 9% PACA

INTRODUCTION

3. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Caractérisation des salariés répondants à l'enquête en ligne (1 249 réponses)

Sexe :

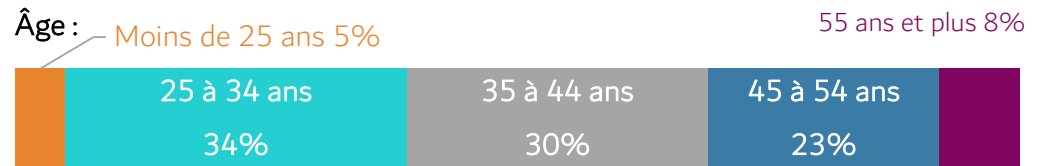
Hommes
43%



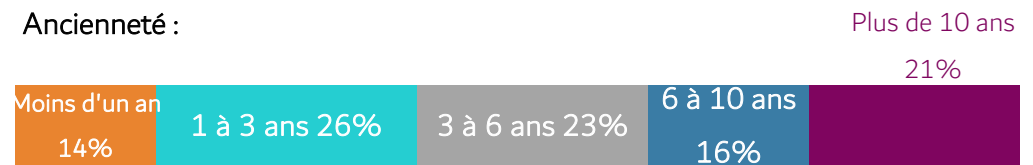
Femmes
57%

Profession :

- Ingénieurs / consultants : 40%
- Fonctions supports : 29%
- Techniciens / opérateurs : 11%
- Managers intermédiaires : 10%
- Direction / chefs d'entreprise : 6%
- Développement commercial : 5%



Ancienneté :



Types d'entreprises :

SECTEUR D'ACTIVITÉ	TAILLE	ETABLISSEMENTS
<ul style="list-style-type: none">• 32% Numérique• 21% Ingénierie• 46% Etudes et conseil• 1% Evènement et traduction	<ul style="list-style-type: none">• 38% moins de 11 salariés• 34% entre 11 et 49 salariés• 16% entre 50 et 149 salariés• 12% plus de 150 salariés	<ul style="list-style-type: none">• 60% entreprises ayant un seul établissement• 40% entreprises ayant plusieurs établissements

INTRODUCTION

3. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Focus sur les moyens mobilisés pour l'analyse des pratiques

Entretiens entreprises (18 entreprises) :

- 6 entreprises du numérique, 5 études et conseil, 7 ingénierie
- 6 entreprises en Ile-de-France, 12 en province
- 1 sous accord, 5 avec charte (+1 accord en cours, +1 charte en cours)
- 1 entreprise ne pratiquant pas le télétravail

Entretiens experts :

- INRS
- ANACT
- ARACT CVL
- VYV

Benchmark des accords de branche :

- Branche télécommunication :
- Branche courtage d'assurances :
- Inter-branche UCANSS
- Branche du notariat

LE CONTEXTE DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE

LE CONTEXTE DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE

1. DÉFINITION DU TÉLÉTRAVAIL

La définition du télétravail actuellement en vigueur résulte de l'article L.1222-9 du Code du Travail, modifié par Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 et Loi n° 2018-217 du 29 mars 2018. Il désigne *« toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux, de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication »*.

Le salarié en télétravail exerce son activité :

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

Ne sont toutefois pas en télétravail les salariés dits nomades ou mobiles, amenés, dans le cadre de leur fonction, à se déplacer fréquemment en dehors de l'entreprise (nomadisme extra-entreprise), ou travaillant dans l'entreprise mais pas à leur poste (salle de réunion, transports en commun ; nomadisme intra-entreprise), grâce à internet ainsi qu'aux nouvelles technologies (ordinateur portable, tablette, smartphone).

De plus, le télétravail n'implique pas de changement de la durée du travail, même s'il peut permettre un aménagement plus souple des horaires. Ne relève donc pas du télétravail le travail en débordement, c'est-à-dire travail en dehors du lieu et du temps de travail rémunéré (par exemple : ramener du travail à la maison, traiter sa messagerie, lire des dossiers le soir après la journée effective de travail, le week-end, pendant les vacances).

Ne sont pas non plus considérés comme télétravailleurs les salariés en arrêt (maladie ou accident).

Enfin, il n'est pas nécessaire que l'ensemble des tâches à effectuer par un salarié au cours de son travail soient réalisables à distance – et avec comme support les TIC – pour qu'il puisse télétravailler. Une partie des tâches à accomplir suffit.

LE CONTEXTE DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE

2. LES FONDEMENTS JURIDIQUES DU TÉLÉTRAVAIL

Les dispositions régissant le télétravail émanent de trois évolutions successives :

- L'accord National Interprofessionnel sur le télétravail du 19 juillet 2005, conclu par les partenaires sociaux et étendu à toutes les entreprises par un arrêté en 2006
- La « loi Warsmann II » du 22 mars 2012 marque l'entrée du télétravail dans le code du travail. Elle intègre et complète la réglementation issue de l'ANI de 2005 à travers trois articles (1222-9, L-1222-10 et L-1222-11)
- Ces trois articles sont modifiés par l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 et la loi 018-217 du 29 mars 2018. Cette réforme vise à « simplifier et sécuriser le recours au télétravail pour en favoriser le développement ».

Ces modifications récentes permettent, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, de formaliser leur accord par tout moyen (et non plus uniquement par un avenant au contrat de travail, un accord collectif ou une charte d'entreprise).

Elles assouplissent également le rythme du télétravail (suppression de la référence à l'organisation « régulière » du télétravail) et suppriment l'obligation de prise en charge des coûts du télétravail à domicile par l'employeur. Enfin, elle contraint l'entreprise à motiver tout refus de permettre à un salarié d'exercer en télétravail.

LE CONTEXTE DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE

3. LE TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE : DONNÉES DE CADRAGE

Si l'on considère la définition récente du télétravail incluse dans le code du travail en septembre 2017 (incluant les formes régulières et occasionnelles de télétravail, formalisées ou non), environ 1,8 million de salariés seraient concernés par le télétravail en France, soit 7% des salariés.

Malgré une montée en puissance dans le débat public, le télétravail régulier reste une pratique encore peu répandue. En 2017, seuls 3% des salariés le pratiquent au moins un jour par semaine*

Qui sont les télétravailleurs en France ?*

- **Majoritairement des cadres** (61% des télétravailleurs sont cadres alors que cette catégorie ne représente que 17% de l'ensemble des salariés) :
 - Cette prédominance s'explique notamment par des disparités entre les différentes catégories socio-professionnelles concernant l'usage des outils numériques. **Ainsi en 2013, 52% des cadres étaient équipés d'outils permettant le travail à distance** contre 19% des professions intermédiaires, 2,5% des ouvriers qualifiés et 1,3% des ouvriers non qualifiés.
- Nombreux dans les **métiers de l'informatique et des télécommunications** :
 - Le télétravail est relativement fréquent pour les cadres commerciaux et technico-commerciaux (16%), les ingénieurs informatiques (14%). Il est en revanche plus rare pour certains métiers du fait des configurations de travail (par exemple : métiers de l'hôtellerie / restauration, de l'alimentation, du commerce de détail, des services aux particuliers et aux entreprises...).
 - Le secteur de l'information et de la communication connaît une diffusion importante du télétravail, avec près de la moitié des établissements l'ayant mis en place et près d'un quart des salariés ayant recours au télétravail.
- **Quasiment autant de femmes que d'hommes**
 - La part de télétravailleurs augmente avec l'ancienneté dans l'entreprise.
 - Le télétravail est plus répandu dans la catégorie des 30-49 ans que parmi les 50 et plus ou les moins de 30 ans, ce qui s'explique notamment par les situations familiales des salariés : le télétravail est plus fréquent en situation monoparentale et chez les personnes ayant un enfant de moins de 3 ans.

**Source : enquête SUMER, DARES. L'enquête étant réalisée avant l'application des ordonnances sur le travail de septembre 2017, l'analyse de la DARES se concentre sur la pratique régulière du télétravail.*

L'étude complète est disponible avec le lien suivant : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/quels-sont-les-salaries-concernes-par-le-teletravail>

LE CONTEXTE DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE

Quels sont les cadres de mises en œuvre du télétravail ?

- Au sein des établissements de plus de 10 salariés du secteur privé non agricole, **25% des télétravailleurs sont couverts par un accord collectif** (ex: branche, entreprise...) (2,7% des établissements), **22% sont couverts par un accord individuel** entre l'employeur et le salarié (13% des établissements) et plus de **50% pratiquent le télétravail hors de toute forme de contractualisation**.
- **Une pratique encore peu formalisée** : plus de la moitié des télétravailleurs interrogés exercent dans des établissements dont le dirigeant ou le responsable RH a déclaré qu'aucun salarié ne télétravaille. Ce télétravail informel et non encadré est fréquent dans les petits établissements.
- Une pratique plus fréquente dans les entreprises très petites entreprises (moins de 10 salariés) ou les entreprises de grande taille : 11% des cadres en télétravail dans les entreprises de moins de 10 salariés, 8% pour les entreprises de 10 à 49 salariés et 13% dans les entreprises de plus de 500 salariés).
- Un recours équivalent dans le secteur privé et public (au sein des fonctions publiques, le télétravail est principalement utilisé dans les services de l'Etat).

Le télétravail se développe particulièrement dans **les entreprises qui permettent une certaine autonomie dans l'organisation du travail**. Par ailleurs, le télétravail ne s'oppose pas au travail en collectif, les entreprises qui fonctionnent avec des groupes-projets sont aussi celle où la pratique du télétravail est la plus fréquente. De plus, **le télétravail est plus fréquent parmi les entreprises en croissance**. Cependant l'étude ne permet pas de déterminer si le télétravail a eu un impact sur la productivité ou si les établissements en croissance étaient plus propices à mettre en place ce mode d'organisation.

Le télétravail : un moyen de limiter les déplacements domicile/travail

- Les salariés pratiquant le télétravail résident en moyenne 1,5 fois plus loin de leur lieu de travail que leurs collègues qui ne le pratiquent pas.
- En 2017, 9% des salariés résidant à plus de 50 km de leur lieu de travail télétravaillent contre seulement 1,8% de ceux qui sont à moins de 5 km.
- L'enquête Sumer met également en évidence que le télétravail est plus fréquent en Ile-de-France que dans le reste de la France. Le télétravail est également plus développé dans les aires urbaines de plus de 500 000 habitants.

Le télétravail intensif (3 jours ou plus par semaine)

Il concerne des profils assez distincts de l'ensemble des télétravailleurs. Les femmes, les professions intermédiaires, le secteur public et les établissements de moins de 50 salariés y sont surreprésentés, ainsi que les salariés exerçant dans le cadre d'un CDI et à temps complet.

LE CONTEXTE DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE

Focus sur les conditions de travail

En parallèle des travaux conduits par la DARES, l'INSEE a réalisé une étude auprès de cadres qui télétravaillent au moins deux jours par semaine (télétravailleurs « intensifs »)*. Elle met en évidence que :

- Les télétravailleurs intensifs travaillent plus souvent que les non-télétravailleurs au-delà de 50 heures par semaine (deux fois plus souvent) et entre 20h et minuit (deux fois plus souvent également)
- A caractéristiques égales, les télétravailleurs intensifs déclarent moins souvent avoir les mêmes horaires tous les jours
- Le télétravail peut également comporter un risque d'isolement pour le salarié. Les télétravailleurs intensifs sont moins souvent aidés par leurs collègues ou de leur hiérarchie pour mener à bien leurs tâches. Pour autant, l'implication dans des actions collectives ou la convivialité des relations avec les collègues n'est pas affectée.

L'existence d'un accord encadrant le télétravail joue un rôle protecteur sur les risques (notamment en matière de surcharge de travail et d'horaires atypiques).

Enfin, **le télétravail est souvent corrélé avec des changements organisationnels de grande ampleur**. Les télétravailleurs sont plus nombreux à avoir connu dans les 12 derniers mois des changements importants : plan de licenciement, déménagement ou restructuration, rachat ou changement de direction...

** Source : INSEE, L'économie et la société à l'ère du numérique (novembre 2019)
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4126590?sommaire=4238635#consulter-sommaire>*

LE CONTEXTE DU TÉLÉTRAVAIL EN FRANCE

4. LE TÉLÉTRAVAIL : AVANTAGES ET RISQUES PERÇUS POUR LES ENTREPRISES ET SALARIÉS

A partir des différentes publications disponibles sur le télétravail (cf. références bibliographiques en annexe), la synthèse suivante permet d'identifier les avantages et risques du télétravail, du point de vue des salariés et des employeurs.

AVANTAGES

Pour les salariés :

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

Pour les employeurs :

- Possibilité d'attirer et fidéliser les talents attachés à leur qualité de vie au travail (QVT)
- Accélération de la mise en place de solutions technologiques numériques
- Evolution des pratiques managériales et organisationnelles, par effet de levier (opportunité pour aller vers une organisation plus ouverte, plus flexible et orientée vers les résultats)
- Moindre impact des retards liés aux trajets « domicile-travail » ou d'évènements externes (intempéries, grèves des transports,...)
- Augmentation des performances individuelles et donc de la productivité
- Amélioration de la marque verte de l'entreprise
- Gain de place dans les locaux de l'employeur.

RISQUES

Pour les salariés :

- L'appauvrissement des liens sociaux noués avec le collectif de travail, voire la naissance d'un sentiment d'isolement
- La suractivité
- La déstructuration (fait de ne pas réussir à organiser son travail en autonomie)
- La présence de risques physiques : risque visuel, TMS, chutes et blessures, risque électrique, produits toxiques, champs électromagnétiques...

Pour les employeurs :

- Risque que le télétravail soit considéré par les salariés comme un droit opposable et non comme un nouveau mode d'organisation
- Risque du manque de diligence dans l'exécution des tâches et de non respect du temps de travail
- Risques liés à la difficulté d'application au domicile du salarié, des démarches et actions de prévention santé au travail.

LE RECOURS AU TELETRAVAIL DANS LA BRANCHE BETIC

LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

1. LE RECOURS AU TÉLÉTRAVAIL PARMIS LES RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE



Dans les entreprises

75% des entreprises répondantes pratiquent le télétravail

Des différences significatives selon le secteur d'activité :

- 87% pour les entreprises du Numérique
- 59% pour les entreprises de l'Ingénierie
- 76% pour les entreprises des Etudes et du Conseil

... et la taille des structures :

- 73% pour les entreprises de moins de 11 salariés
- 87% pour les entreprises de 11 à 49 salariés
- 90% pour les entreprises de plus de 50 salariés



Chez les salariés

68% des salariés répondants pratiquent le télétravail, dont 37% à un rythme régulier et 31% occasionnellement.

Le secteur d'activité

- Plus fréquent dans les secteurs du Numérique (80%) et des Etudes et Conseil (72%) que dans le secteur de l'Ingénierie (48%)

Le métier exercé

- Plus fréquent pour les managers intermédiaires (83%), les directeurs/chefs d'entreprise (81%) et les ingénieurs/consultants (76%).
- Moins fréquent pour les fonctions supports (54%) et les techniciens / opérateurs (57%)

L'âge et l'ancienneté

- Plus fréquent parmi les 35-44 ans (74%)
- Moins fréquent chez les personnes ayant moins d'un an d'ancienneté (57%)

Le sexe

- Plus fréquent chez les hommes (72%) que chez les femmes (65%)

LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

2. LES RAISONS POUR LESQUELLES LES ENTREPRISES ET LES SALARIÉS ONT MIS EN PLACE LE TÉLÉTRAVAIL



Dans les entreprises

- 1/ Demandes individuelles de salarié(s) (68% des réponses)
→ En particulier pour les entreprises de plus de 11 salariés et pour le secteur de l'Ingénierie
- 2/ Optimisation des déplacements des salariés (59% des réponses)
→ En particulier pour les entreprises du Conseil et des Etudes
- 3/ Atout pour le recrutement et la fidélisation des salariés (35% des réponses)
→ En particulier pour les entreprises de plus de 11 salariés et pour le secteur du Numérique
- 4/ Engagement écologique (31% des réponses)
- 5/ Limiter les retards ou l'absentéisme résultant des aléas de transport ou des intempéries (19% des réponses)
- 6/ Rationalisation des surfaces de bureaux de l'entreprise (19% des réponses)
→ En particulier pour les entreprises de moins de 11 salariés



Chez les salariés

- 1/ La nature de mon activité le permet (65% des réponses)
- 2/ Souhait personnel, négociation au cours du contrat (36% des réponses)
- 3/ Circonstances exceptionnelles (32% des réponses)
- 4/ Démarche collective au niveau de l'entreprise (22% des réponses)
- 5/ Déménagement, changement de situation géographique (13% des réponses)

3. LES RAISONS POUR LESQUELLES LES ENTREPRISES ET LES SALARIÉS NE PRATIQUENT PAS LE TÉLÉTRAVAIL



Dans les entreprises

1/ Cela n'a jamais été évoqué ; l'occasion ne s'est pas présentée (28% des réponses)

2/ Le télétravail est incompatible avec notre organisation (missions, outils non adaptés...) (25% des réponses)

→ Particulièrement dans le secteur de l'Ingénierie (31%)

3/ L'entreprise ne souhaite pas mettre en place le télétravail (20% des réponses)

Parmi les principaux motifs évoqués :

- Risque de dégradation de la cohésion d'équipe / de l'ambiance de travail
- Risque de complexifier le travail d'équipe
- Craintes pour la sécurité informatique
- Craintes de créer une inégalité de traitement entre les salariés
- Risque que les salariés soient moins productifs



Chez les salariés

1/ Je n'y ai jamais réfléchi ; l'occasion ne s'est pas présentée (42% des réponses)

2/ Je le souhaiterais mais c'est incompatible avec mon travail (missions, outils non adaptés...) (19% des réponses)

3/ Je le souhaiterais mais mon employeur ne le souhaite pas (16% des réponses)

14% des salariés ne souhaitent pas pratiquer le télétravail.

Parmi les principaux motifs évoqués :

- Crainte de ne pas réussir à séparer vie pro/perso
- Logement inadapté
- Crainte de ne pas savoir s'organiser, d'être moins efficace
- Risque de dégradation des relations avec les collègues et la hiérarchie

11% des entreprises qui ne pratiquent actuellement pas le télétravail réfléchissent à le mettre en place.

4. RETOURS D'EXPÉRIENCES DES ENTREPRISES

Le télétravail se déploie avec de nouveaux outils et de nouvelles organisations

Le développement du télétravail est profondément lié et facilité par le développement des outils numériques qui facilitent le travail collectif à distance (infrastructures du « cloud », outils collaboratifs dématérialisés, outils de visioconférence...).



« On a appris à utiliser de nouveaux outils, de communication surtout et de mise des plannings en ligne. On fait aussi maintenant des réunions dématérialisées » (DRH, entreprise de 29 salariés)

Il s'accompagne aussi de transformations au niveau des modes d'organisation et du développement de nouveaux modes de management (ex : travail en mode agile...).



« Le télétravail est facilité par l'autogestion des équipes, le partage des planning, l'autonomie de nos salariés et notre hiérarchie horizontale » (dirigeant, entreprise de 11 salariés)

Le télétravail comme solution pour fidéliser ou attirer les profils recherchés

Il n'est pas rare que le télétravail soit envisagé comme une solution pour conserver un salarié qui déménage loin du siège de l'entreprise, et ce, même dans les petites entreprises.

En revanche, les configurations de télétravail à temps complet peuvent être parfois difficile à gérer.



« Il a fallu du travail et de l'adaptation pour réussir à appliquer la nouvelle organisation du travail après le déménagement du salarié, on a dû changer notre façon de faire, il fallu de la patience mais ça en valait la chandelle » (DRH, entreprise de 29 salariés)

LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

Un processus d'apprentissage par l'expérimentation

Le télétravail se met souvent en place de manière progressive, par phases d'expérimentations.

Ces apprentissages peuvent être facilités par l'anticipation des besoins et la création d'un groupe-projet pour suivre l'avancement de cette transformation organisationnelle (mise en place de sensibilisation / formation, mise à disposition d'outils..).

Les conditions requises pour organiser le télétravail, selon les employeurs

- Garder la maîtrise des délais et du suivi des travaux
- Coordonner, organiser des points réguliers
- Adapter les outils de travail et de management
- Mettre en place un planning des temps de présence en bureau / en télétravail

La mise en place d'actions spécifiques



Trois quarts des répondants déclarent qu'**aucune action spécifique n'a été mise en place** pour accompagner le télétravail.

Particulièrement dans le secteur de l'Ingénierie et dans les entreprises de moins de 11 salariés.

Concernant le dernier quart, **les principales actions mises en place sont :**

- Information – sensibilisation des salariés (16% des réponses). *Particulièrement dans les entreprises multisites*
- Prestation – conseil juridique et/ou technique (5%). *Particulièrement dans le secteur du Numérique*
- Autres (5%)

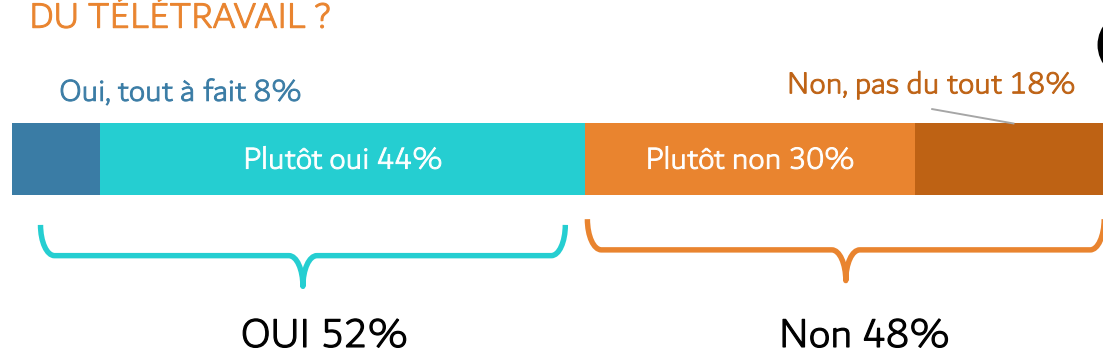
Acteurs impliqués :

- Direction / DRH (74% des situations)
- Salariés volontaires (57% des situations)
- Autres : experts externes, managers volontaires, représentants du personnel, services juridique...

LA CONNAISSANCE DU CADRE LÉGISLATIF

La connaissance du cadre législatif

1. QUESTION : AVEZ-VOUS LE SENTIMENT DE BIEN MAÎTRISER LE CADRE LÉGISLATIF / JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL ?



Les entreprises du Conseil et des Etudes déclarent en moyenne mieux maîtriser le cadre législatif (12% Oui, tout à fait) tandis que les entreprises du Numérique déclarent moins bien maîtriser ce cadre (52% de Non).

Les structures de moins de 11 salariés déclarent plus souvent ne pas maîtriser le cadre juridique (20% Non, pas du tout).

Parmi les principales questions que se posent les employeurs concernent les aspects juridiques et organisationnels.

→ En matière juridique : *quels sont les droits et devoirs des employeurs et des salariés concernant le télétravail ? Quelles sont les mesures à prendre en termes d'assurance et de prévention des risques ? Quels sont les frais à prendre en charge ? Quelles sont les règles en matière d'horaires et de temps de travail ?*

→ En matière organisationnelle : *comment définir les postes ou les tâches éligibles au télétravail ? Comment formaliser la pratique du télétravail ? Quel matériel doit-être mis à disposition ? Comment contrôler la réalisation du travail ?*

Parmi les salariés, les questions relatives à l'éligibilité sont régulières. Il demeure encore beaucoup de confusion autour des incidences des ordonnances 2017 sur l'existence d'un droit opposable au télétravail : « *L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un 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, doit motiver sa réponse* ».

D'autre part, plusieurs questions demeurent chez les salariés concernant le statut du domicile du télétravailleur, lieu privé et de travail: quel contrôle des conditions de sécurité, ergonomie du poste de travail et conditions de travail...

La connaissance du cadre législatif

2. MISE EN PERSPECTIVE EN LIEN AVEC LA RÉFORME DE 2017

PRINCIPES DE LA RÉFORME	EVALUATION DE LA SITUATION DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE
SIMPLIFICATION	
L'accord peut être formalisé par tout moyen (et non plus uniquement par un avenant au contrat de travail, un accord collectif ou une charte d'entreprise). Les textes n'exigent pas de preuve écrite prouvant l'accord des deux parties	Cette simplification correspond bien à la pratique des entreprises de la branche, notamment les plus petites, néanmoins l'absence de règles fragilise le respect des autres obligations du code du travail (égalité de traitement...)
SÉCURISATION	
Égalité de traitement : « Le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise »	Le télétravail est principalement associé à un avantage dans le traitement des droits du salariés Le risque d'inégalité de traitement est plus sensible dans les cas de télétravail à temps plein
Reconnaissance de la notion d'accident du télétravail à domicile	Globalement, une méconnaissance et des questions sur les règles assurantielles et la reconnaissance d'accident du télétravail
Droit à la déconnexion	Le droit à la déconnexion est de plus en plus pris en compte dans les entreprises, mais ne se limite pas au sujet du télétravail
FLEXIBILISATION	
Suppression de la référence à l'organisation « régulière » du télétravail	La majorité des accords porte spécifiquement sur les règles et modalités du télétravail régulier ou flexible (c'est l'un de leurs enjeux principaux)
Suppression de l'obligation de prise en charge des coûts du télétravail à domicile par l'employeur	Forte hétérogénéité des règles adoptées et des pratiques des entreprises en la matière Le plus souvent, les équipements sont fournis par l'entreprise, mais la prise en charge des frais liés à l'utilisation du domicile est rare Les « compromis tacites » entre l'entreprise et le salarié prévalent Les obligations sont méconnues

La connaissance du cadre législatif

3. MISE EN PERSPECTIVE EN LIEN AVEC LE CODE DU TRAVAIL

Contenu des accords et chartes (Article L1222-9)

CONTENU PREVU PAR LE CODE DU TRAVAIL	EVALUATION DE LA SITUATION DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE
<ol style="list-style-type: none">1. Les conditions de passage en télétravail, en particulier en cas d'épisode de pollution mentionné à l'article L. 223-1 du code de l'environnement2. Les modalités d'acceptation par le salarié3. Les conditions de renoncement au télétravail4. Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail5. La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail6. Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail	<p>La majorité des accords porte uniquement sur les règles et modalités du télétravail <u>régulier ou flexible</u>. Le passage en télétravail <u>exceptionnel</u> est peu cadré.</p> <p>Le caractère facultatif et réversible du télétravail est bien accepté et largement pris en compte dans les accords (instauration de périodes d'adaptation...).</p> <p>Le contrôle du temps de travail et la régulation de charge sont peu cadrés.</p> <p>Seule une minorité des accords contiennent des clauses spécifiques (env. 30%).</p>

Circonstances exceptionnelles (Article L1222-11)

« En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être 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 salariés. »

Idem point 1 précédent

La connaissance du cadre législatif

4. MISE EN PERSPECTIVE EN LIEN AVEC LE CODE DU TRAVAIL

Obligations de l'employeur (Article L1222-10)

CONTENU DU CODE DU TRAVAIL	EVALUATION DE LA SITUATION DES ENTREPRISES DE LA BRANCHE
<p>Informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions</p>	<p>Hétérogénéité des accords ou règles définies par les entreprises (certains accords spécifient l'obligation d'utiliser uniquement les équipements fournis par l'entreprise) Les sanctions encourues sont très peu définies en amont.</p>
<p>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</p>	<p>Obligation difficile à relier à la pratique du télétravail dans la branche (autorisation reliée au salarié plutôt qu'au poste de travail, et pas de difficulté particulière sur la réversibilité)</p>
<p>Organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail</p>	<p>Réalisé dans le cadre des entretiens annuels, plus rarement dans le cadre d'un entretien spécifique au télétravailleur</p>

La connaissance du cadre législatif

5. FOCUS SUR LA RESPONSABILITÉ ET LES ASSURANCES

Les problématiques de responsabilité / assurance sont abordées le plus souvent lors de la **définition du cadre** du télétravail. On observe une plus grande attention apportée à la question des assurances dans les **grandes entreprises**, ainsi que dans le secteur de **l'ingénierie** et celui du **conseil**. En l'absence de cadre, il n'y a le plus souvent aucune règle définie / aucun justificatif requis en matière d'assurance.

Concernant les justificatifs, deux modalités peuvent être proposées :

- Exiger une attestation d'assurance habitation et la fourniture d'un certificat de conformité électrique
- Demander une attestation sur l'honneur (environ la moitié des accords d'entreprise).

L'exercice du télétravail est souvent imposé dans les avenants au contrat ou dans les chartes et accords comme étant à effectuer **au domicile du salarié**. L'entreprise peut faire diagnostiquer à ses frais le lieu de télétravail (clause présente dans 10% des accords étudiés environ).



« Un seul lieu est autorisé : le domicile, on demande une attestation de l'assurance habitation, et on demande au télétravailleur de faire connaître leur situation à leur assureur »
(DRH, entreprise de 140 salariés)



LES QUESTIONS QUE SE POSENT LES EMPLOYEURS SUR LA RESPONSABILITÉ ET L'ASSURANCE :

Assurances

- Dois-je (*l'employeur*) ou doit-il (*le salarié*) souscrire à des assurances particulières ?
- Que se passe-t-il en cas de problème au domicile de la personne ?

Accidents et risques (sécurité, isolement...) et responsabilité de l'employeur (accident / assurance)

- Que se passe-t-il en cas d'accident lors du télétravail ?
- Quelle est la responsabilité de l'employeur ?
- Est-ce que tous les accidents sont considérés comme accidents du travail ?
- Est-ce que l'on doit faire des vérifications au niveau de la sécurité du domicile ?

LA FORMALISATION DES PRATIQUES

LA FORMALISATION DES PRATIQUES

1. MODES DE FORMALISATION DU TÉLÉTRAVAIL



Déclaré par les entreprises

Formalisation d'un cadre

37% *Des entreprises répondantes*



Cadre collectif

16%



Cadre individuel

21%

Absence de cadre formalisé

63% *Des entreprises répondantes*

Particulièrement dans les entreprises de moins de 11 salariés (67% n'ont pas de cadre formalisé).

→ Avenant au contrat de travail (77%)

- Charte ou règlement intérieur (73%)
- Accord d'entreprise ou de groupe (16%)

Particulièrement dans les **entreprises de plus de 11 salariés** (31% des entreprises de 11 à 50 salariés et 52% des entreprises de plus de 50 salariés ont un cadre collectif).



Déclaré par les salariés

Formalisation d'un cadre 31%



Cadre collectif

18%



Cadre individuel

13%

Absence de cadre formalisé

45% + 24% « ne sait pas »

Particulièrement dans les entreprises de **moins de 11 salariés** et dans le secteur **Etudes et Conseil**.

Les fonctions de direction/chefs d'entreprise, femmes, de plus de 45 ans, ayant plus de 6 ans d'ancienneté sont davantage représentés.

→ Avenant au contrat de travail (74%)

- Charte ou règlement intérieur (61%)
- Accord d'entreprise ou de groupe (25%)

Particulièrement dans les entreprises de 35 à 44 ans sont davantage plus de 11 salariés, le secteur du numérique.

Les profils d'ingénieurs/consultants, hommes et âgés de moins de 35 ans sont davantage représentés.

LA FORMALISATION DES PRATIQUES

2. RETOURS D'EXPÉRIENCE DES ENTREPRISES

« Cela fait quelques années qu'on pratique le télétravail non formalisé, mais suite à des tensions entre des salariés et leur manager, et aussi dans une volonté de sécurisation globale du process, on a mis en place un accord collectif » (DRH, entreprise de 40 salariés)



« On a pas de contrat à signer, on discute juste, les équipes se gèrent elles sont autonomes, si un collaborateur veut un jour de télétravail il prévient juste son N+1 et ils s'arrangent entre eux » (dirigeant, entreprise de 15 salariés)

La formalisation collective (par un accord ou une charte) est très liée à la taille de l'entreprise. En effet, toutes les entreprises de plus de 100 salariés interviewées ont un accord collectif ou une charte. Les petites entreprises ont peu souvent un cadre formalisé (qu'il soit individuel ou collectif), et **pour l'essentiel apparaissent peu sensibles à la nécessité d'en adopter un.**

L'accord précède rarement la mise en place du télétravail, le plus souvent, il vient encadrer des pratiques de télétravail informelles pour assurer l'égalité entre les salariés, sécuriser les pratiques et le cas échéant définir les cas d'éligibilité (métiers, circonstances...).

Néanmoins, **l'absence de cadre formalisé ne signifie pas** l'absence de procédures internes : des règles de fonctionnement tacites ou écrites peuvent exister (et répondent pour partie au cadre du télétravail individuel fixé par les ordonnances dites « Macron »).

« Le salarié doit formuler une demande par mail, le dirigeant accepte ou refuse essentiellement en fonction de la confiance dans le salarié » (DRH, entreprise de 30 salariés)

« Le responsable hiérarchique va apprécier sa situation sur différents critères, dont celui de la confiance » (DRH, entreprise dotée d'un accord télétravail, entreprise de 115 salariés)



Point de vigilance : La pratique de gré à gré, non formalisée, est une source potentielle de conflits, surtout si l'autorisation est dépendante du management de proximité. Les procédures de demandes individuelles sont peu souvent assorties de règles définies / partagées ; dans ce cas elles ne permettent pas de garantir l'égalité entre salariés et sont porteuses de risques de conflits.

LA FORMALISATION DES PRATIQUES

Les entreprises dotées d'un accord ou charte témoignent de deux éléments au moment de la construction de ces outils :

- L'importance et la difficulté à définir et à faire accepter des règles d'éligibilité au télétravail (ex: métiers exclus...). Pour cela, il peut être important de focaliser l'analyse des postes sur les tâches à réaliser et pas sur l'ensemble du métier. Ainsi, certains postes peuvent être compatibles uniquement en partie avec télétravail, pour effectuer certaines tâches spécifiques ou sur une durée limitée.
- Les questions d'autonomie et de confiance, difficiles à objectiver, restent un critère plus ou moins assumé d'autorisation du télétravail.

Ces questions sont néanmoins importantes pour garantir la transparence du processus et limiter les risques d'incompréhensions.

Exemple - Le cheminement du télétravail « gris » à une charte d'entreprise

- 1. Le télétravail « gris » :** Mis en place à la demande d'un salarié, repose sur un accord verbal
- 2. La systématisation de l'accord individuel :** Face à la demande croissante de télétravail, la direction décide de signer systématiquement des avenants aux contrats de travail afin de se prémunir des risques
Des procédures collectives sont mises en place, mais peu respectées
- 3. La charte :** Elle permet d'ouvrir à tous les salariés, de préciser les droits et obligations de chaque partie et, au final, d'alléger les contraintes de procédure (plus de nécessité d'avenant)

Exemple - Process de construction d'un accord d'entreprise

- 1. Origine du besoin :** Le télétravail ressort comme une aspiration importante des salariés à l'occasion d'un atelier QVT
- 2. Co-construction en atelier :** 3 ateliers ouverts à tous les salariés : présentation – approfondissements – construction de pistes d'actions
- 3. Echanges avec les représentants du personnel :** Présentation coûts/avantages/inconvénients des propositions dégagées pendant les ateliers
- 4. Formalisation du cadre (accord d'entreprise)**
- 5. Atelier manager :** Présentation du cadre du télétravail, sensibilisation

Facteurs clés de succès identifiés : direction engagée, implication des différentes parties prenantes, écoute des salariés

LA FORMALISATION DES PRATIQUES



Les questions que se posent les employeurs sur le cadre :

- Comment l'intégrer au contrat ?
- Faut-il obligatoirement un accord négocié ?
- Dois-je modifier mon règlement intérieur ?
- Quels sont les documents réglementaires à mettre en place ?
- A-t-on le droit d'autoriser le télétravail sans un cadre préalable ?
- Y-a-t-il un accord de branche encadrant le télétravail ?



Comme vu précédemment, le télétravail s'organise souvent par phases d'expérimentations ou de tâtonnement.

Les entreprises font **évoluer les procédures** en fonction de leurs retours d'expériences (exemple : preuves d'assurance ou de conformité électrique vs. attestation sur l'honneur).

Par ailleurs, même dans les entreprises dotées d'un cadre collectif, les formes informelles de télétravail peuvent persister. Les procédures peinent parfois à être suivies.

« Avant notre charte, on était au cas par cas, et quand les demandes de télétravail ont commencé à se multiplier, on sentait le poids des procédures. La création de la charte a été un gros travail, mais ensuite cela nous a beaucoup allégé sur les procédures de validation des demandes » (DRH, entreprise de 140 salariés)

Les procédures du télétravail représentent une charge au démarrage (un « coût d'entrée »). Encadrée ou non, la mise en place du télétravail nécessite du temps :

- Organisation matérielle
- Le cas échéant, procédure de définition d'un accord ou charte et temps d'appropriation du cadre.

L'adoption d'un cadre collectif est parfois motivée par la volonté **d'alléger la charge induite par les procédures individuelles**.

« Au début, tout le monde doit se saisir du cadre, le manager doit s'accorder avec son équipe, mais après la formalisation fait gagner du temps » (DRH, entreprise de 160 salariés)

LA FORMALISATION DES PRATIQUES

La formalisation d'un cadre, individuel ou collectif, est corrélée à plusieurs facteurs.

Les motifs de mise en place du télétravail sont différents en fonction du contexte. Ainsi, la formalisation d'un cadre interviendra suite à des demandes (individuelles ou collectives) des salariés ainsi que pour se doter d'un atout pour le recrutement et la fidélisation des salariés. A contrario, l'absence de cadre formalisé est plus souvent corrélée à des motifs ponctuels comme la limitation des retards ou de l'absentéisme liés aux aléas de transports ou aux intempéries.

La formalisation d'un cadre, en particulier collectif, est également corrélée à la **mise en place d'actions pour accompagner ce changement organisationnel**. En effet, 52% des entreprises ayant un cadre collectif ont mis en place des actions (contre 27% pour un cadre individuel et 19% en l'absence de cadre formalisé). Les actions d'information et de sensibilisation sont plus fréquentes (35% contre 11% pour un cadre individuel ou l'absence de cadre), tout comme les prestations de conseil juridique ou technique 14% contre 6 et 2%) et la formation des managers (6% contre 2%).

Enfin, il semble que les entreprises ayant mis en place un cadre au télétravail, qu'il soit individuel ou collectif, estiment avoir une **meilleure connaissance du cadre législatif** qui l'encadre (80% des entreprises ayant un cadre collectif estiment bien connaître le cadre législatif, 72% pour celles qui possèdent un cadre individuel et 39% pour celles qui ne possèdent pas de cadre formalisé). Ceci s'explique probablement par des recherches plus approfondies pour mettre en place cette modalité de travail dans le cas d'une formalisation des pratiques.

Focus sur les accords d'entreprises

Dans le cadre de cette étude, 20 accords d'entreprises ont été étudiés pour analyser leur périmètre, leur contenu et les modalités de mise en œuvre du télétravail.

Une dynamique d'accroissement du nombre d'accords enregistrés : Parmi les 20 accords analysés, 15 ont été signés en 2019, soit 75% des accords analysés.

Une durée et un suivi variables en fonction des accords : La moitié des accords signés sont à durée indéterminée, 30% ont une durée de 3 ans ou plus et 20% ont une durée de 2 ans ou plus.

Le suivi de l'accord est réalisé en grande majorité par le CSE ou par une commission composée de partenaires sociaux de l'entreprise. Si l'accord a été signé pour une courte durée (2 ans ou moins), le suivi s'effectue tous les 6 mois ou une seule fois, un mois avant la fin de l'accord. En revanche, si l'accord a été signé pour une durée indéterminée, le suivi est réalisé tous les ans ou tous les deux ans.

PROFIL DES SALARIÉS EN TÉLÉTRAVAIL ET CONDITIONS D'EXERCICE

PROFIL DES SALARIÉS EN TÉLÉTRAVAIL ET CONDITIONS D'EXERCICE

Quelle est la proportion de salariés éligibles au télétravail ?

Source : Enquête en ligne auprès des employeurs

57% Tous les salariés

Particulièrement dans les **entreprises de moins de 11 salariés** (60%), dans les sociétés **d'Etudes et conseil** (63%) et dans les entreprises ayant un **cadre collectif formalisé** (75%)

43% Certains salariés

→ En fonction de leur poste (23%)

Particulièrement dans les entreprises de **l'Ingénierie** (30%)

→ En fonction de situations individuelles (20%)

Particulièrement dans les entreprises de **l'Ingénierie** (30%) et dans les entreprises ayant mis en place un **cadre individuel** (35%)

Quels sont les fonctions concernées ?

Source : Enquête en ligne auprès des employeurs

71%

Ingénieurs / consultants

33%

Fonctions supports

44%

Direction / chefs d'entreprise

25 à 27%

Managers intermédiaires, commerciaux, techniciens et opérateurs

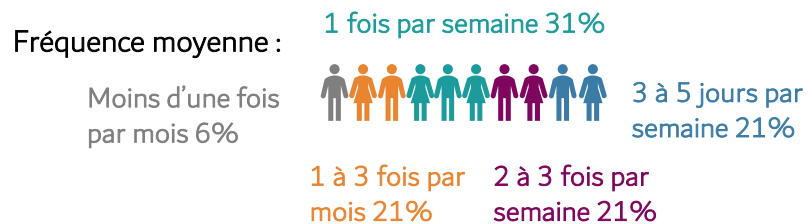
Focus sur les entreprises ayant un accord (source : échantillon d'accords analysés) :

- Type de contrat : 50% des accords ouvrent le télétravail uniquement aux salariés en CDI et 35% aux CDI et CDD (les autres ne mentionnent pas de critère d'ouverture au télétravail lié au contrat de travail)
- Temps de travail : 70% des accords rendent le télétravail possible aux personnes à temps plein et à temps partiel
- Ancienneté: 85% des accords mentionnent une ancienneté minimum requise (dont 45% entre 6 et 8 mois)
- Métiers / activités éligibles : certains accords mentionnent des métiers non éligibles au télétravail (ex: hôte d'accueil, secrétaire, agent d'entretien, directeur, manager opérationnel etc.)

PROFIL DES SALARIÉS EN TÉLÉTRAVAIL ET CONDITIONS D'EXERCICE



Réponses entreprises



Dans près de ¾ des situations, la fréquence du télétravail est variable (en fonction du contexte, des projets). Elle n'est fixe que pour ¼ des situations.



Lieux de télétravail*

Domicile 99%

Tiers-lieux officiels 23%

Tiers-lieux informels 19%

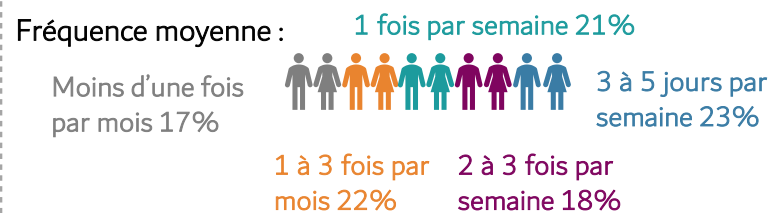


Moyens mis à disposition*

- Mise à disposition d'équipements informatiques 91%
- Mise à disposition d'outils de collaboration à distance 70%
- Mise à disposition d'un téléphone portable 54%
- Indemnisation / prise en charge de frais (électricité, internet...) 25%
- Aide à l'installation 9%



Réponses salariés



Dans 71% des situations, la fréquence du télétravail est variable (en fonction du contexte, des projets). Elle n'est fixe que pour 29% des situations.



Lieux de télétravail*

Domicile 99,7%

Tiers-lieux officiels 10%

Tiers-lieux informels 15%



Moyens mis à disposition*

- Equipements informatiques 90%
- Outils de collaboration à distance 60%
- Téléphone portable 41%
- Indemnisation / prise en charge de frais (électricité, internet...) 22%
- Aide à l'installation 6%

*Totaux supérieurs à 100 en raison des réponses multiples

PROFIL DES SALARIÉS EN TÉLÉTRAVAIL ET CONDITIONS D'EXERCICE

FOCUS SUR LES ACCORDS SIGNÉS PAR LES ENTREPRISES ET RETOURS D'EXPERIENCE

Typologie et modalités de télétravail :

- **70% des accords mentionnent du télétravail régulier** (nombre de jours fixé par semaine), 10% mentionnent un télétravail flexible/ modulable (nombre de jours maximum par mois ou année) et 20% mentionnent ces deux indications. D'autre part, 75% des accords mentionnent les contours d'un télétravail « exceptionnel » (ex: transport, climat, pandémie ou encore d'épisode de pollution...).
- 35% des accords mentionnent le télétravail pour un jour fixe par semaine et **50% indiquent une durée de deux jours fixes par semaine.**
- Certains accords différencient la durée du télétravail entre les salariés à temps complet et ceux à temps partiel (environ 35% des accords).
- **40% des accords mentionnent le domicile comme lieu unique de télétravail**, 30% mentionnent d'autres lieux et 30% ne précisent pas le lieu de télétravail.

Equipements et aménagements :

- 95% des accords mentionnent la fourniture d'équipements (ordinateur portable 90%, téléphone 55%, outils de connexion internet 35%, VPN 15%...).
- En matière de protection des données, plusieurs accords mentionnent la fourniture de VPN ou clé RSA ou encore l'utilisation des imprimantes ou autres outils du télétravail à des fins exclusivement professionnelles. Des formations dédiées à la protection des données sont parfois mises en place en complément.
- 35% des accords mentionnent le remboursement de certains frais (ex: internet, consommation électrique, équipements mobiliers...). Il demeure une très grande hétérogénéité, au-delà des entreprises ayant un accord, sur les pratiques en matière de prise en charge, s'il existe régulièrement des prises en charge au moment de l'instauration du télétravail (conformité électrique, aide à l'installation, fournitures et équipements...), il est plus rare d'observer une compensation pour les consommations de fluides et abonnements de communication rattachés au domicile dans la durée (hors télétravail complet).
- 75% des accords mentionnent une demande de conformité au niveau électrique et 45% au niveau internet. L'entreprise peut faire diagnostiquer le lieu de télétravail à ses frais (10% des accords).

PROFIL DES SALARIÉS EN TÉLÉTRAVAIL ET CONDITIONS D'EXERCICE

FOCUS SUR LES ACCORDS SIGNÉS PAR LES ENTREPRISES

Aménagement au handicap

- 30% des accords mentionnent l'aménagement au handicap (ex: révision et adaptation du rythme).

Droit à la déconnexion

- 60% des accords mentionnent le droit à la déconnexion. En dehors des horaires d'ouverture de l'entreprise qui lui sont applicables, le salarié en télétravail dispose d'un droit à se déconnecter des équipements mis à disposition par l'entreprise.

Formation spécifique des télétravailleurs

- Seulement 15% des accords mentionnent la mise en œuvre de formations spécifiques pour les télétravailleurs. Celles-ci peuvent être axées sur l'organisation du travail, les outils ou encore la gestion des relations. Elles peuvent s'adresser aux télétravailleurs et/ou aux managers.

(Source : échantillon de 20 accords analysés)



LES QUESTIONS QUE SE POSENT LES EMPLOYEURS SUR LES OUTILS NÉCESSAIRES AU TÉLÉTRAVAIL

Matériel à fournir / aspects logistiques

- Que dois-je fournir au salarié ?
- Quelles sont les obligations légales en matière de logistique ?

Prise en charge des frais, rémunération et indemnisation

- Quels sont les frais à prendre en charge (frais de déplacement, matériel, repas, électricité...) ?
- Le télétravail peut-il être considéré comme un avantage en nature et donc être intégré dans l'enveloppe « rémunération » ?

Les conditions matérielles requises pour le télétravail, selon les employeurs :

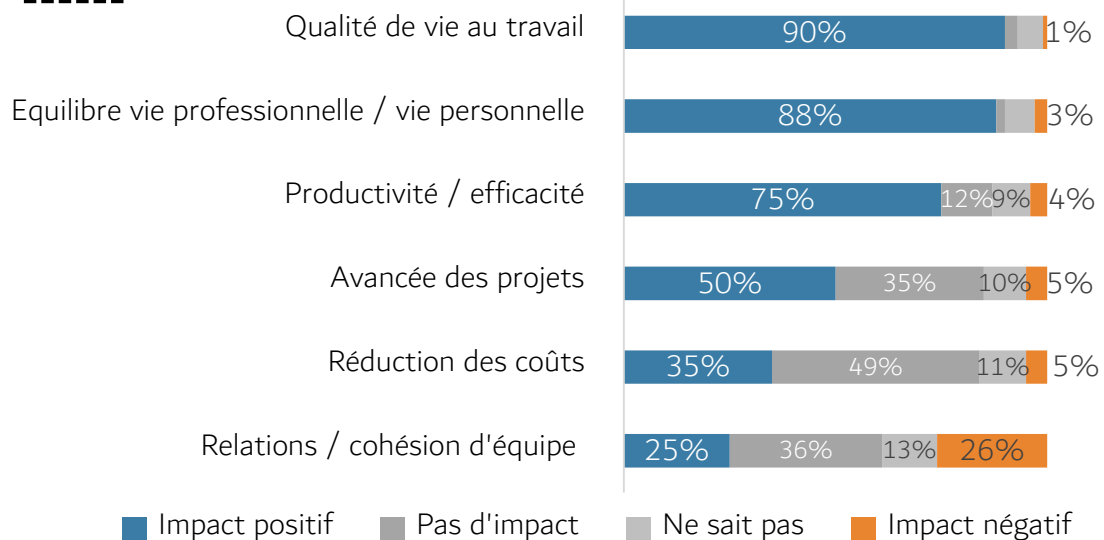
- Qualité des réseaux
- Équipements informatiques et téléphoniques adaptés
- Déploiement et appropriation d'outils collaboratifs de suivi des projets ou de partage des données, outils de communication
- Déploiement et appropriation d'outils de sécurisation des informations : sécurisation des échanges et stockage des données
- Pour certains, outils de suivi / contrôle de l'activité

LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS

LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS



Réponses des employeurs

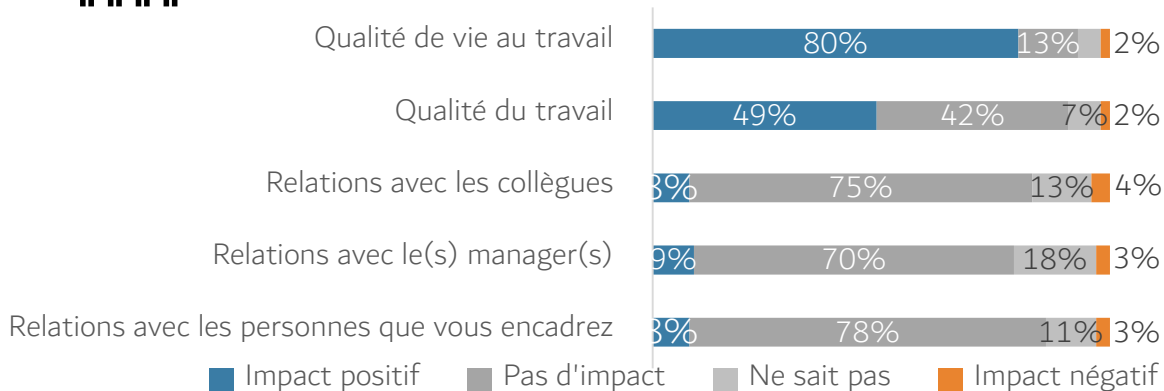


Pour **53%** des répondants, le **management de personnes en télétravail est identique** aux autres situations de travail.

Pour **38%** des répondants, le **management de personnes en télétravail est plus compliqué** aux autres situations de travail.



Réponses salariés



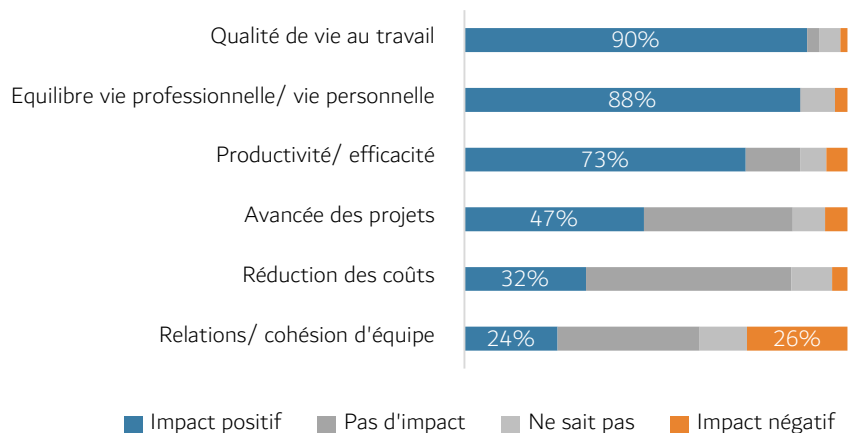
Concernant la perception de la **charge de travail, celle-ci est inchangée pour 73%** des répondants, elle est moins importante pour 6% des répondants et plus importante pour 5% des répondants.

LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS

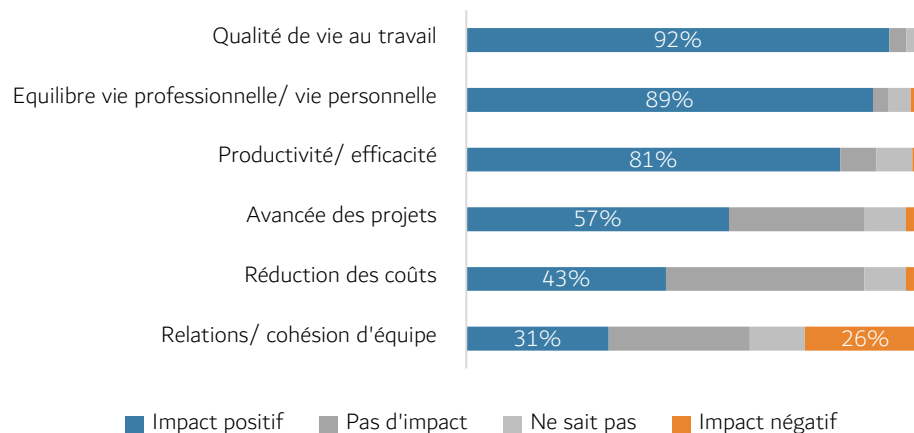


Réponses des employeurs par secteur d'activité

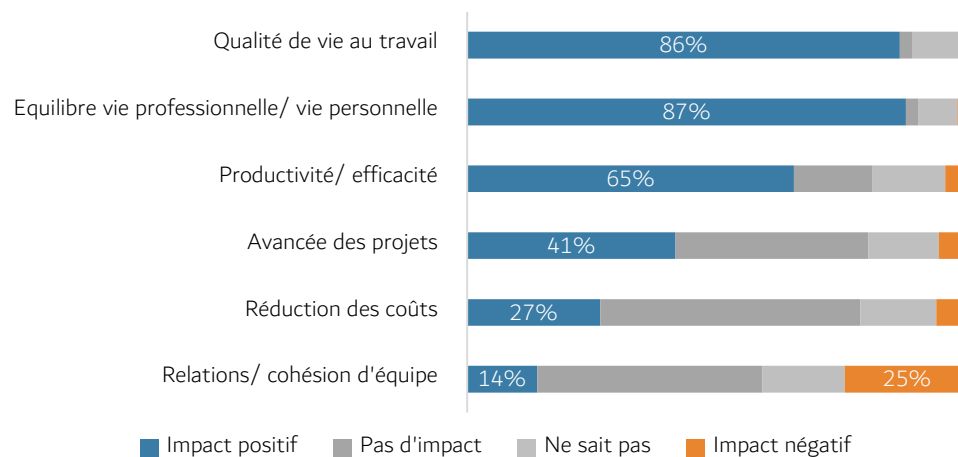
Numérique



Etudes et Conseil



Ingénierie



LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS



Réponses des employeurs

La taille et le secteur d'activité peuvent avoir un impact sur la perception du télétravail :

Les entreprises de moins de 11 salariés ont une perception plus positive des impacts du télétravail sur le management des équipes, la réduction des coûts pour l'entreprise et la cohésion d'équipe.

Les entreprises du secteur des études et du conseil ont également une perception globalement plus positive, que ce soit sur le management, la réduction des coûts pour l'entreprise, l'avancement des projets, la cohésion d'équipe ou encore la productivité. A contrario, les entreprises de l'ingénierie témoignent de plus d'hésitations sur les impacts du télétravail (réponses « ne sait pas ») en particulier sur la productivité, l'avancement des projets et la qualité de vie au travail.

La mise en place d'actions et la maîtrise du cadre juridique ont une influence sur la perception des impacts du télétravail :

Les employeurs ayant mis en place des actions d'information et de sensibilisation des salariés perçoivent un impact plus positif du télétravail sur l'avancée des projets et la productivité. La formation des managers a également un impact sur les bénéfices sur le management.

En revanche, le recours à des prestations juridiques ou techniques a pour impact une vision plus négative du télétravail sur les coûts pour l'entreprise, qui peut s'expliquer par l'objectivation de certains coûts ou certaines mesures dont l'employeur n'avait pas pris la mesure avant la prestation de conseil.

D'autre part, le sentiment de maîtriser le cadre juridique du télétravail a une influence positive sur la perception des effets en matière de productivité, de cohésion d'équipe, l'avancée des projets, la conciliation vie professionnelle / vie personnelle ou encore la réduction des coûts pour l'entreprise.

La formalisation du cadre joue également un rôle sur la perception des effets du télétravail :

Les entreprises n'ayant pas de cadre formalisé estiment que le télétravail a un impact plus positif sur la cohésion d'équipe, tandis que les entreprises qui ont un cadre formalisé individuellement peuvent ressentir une perception plus négative sur les coûts pour l'entreprise.

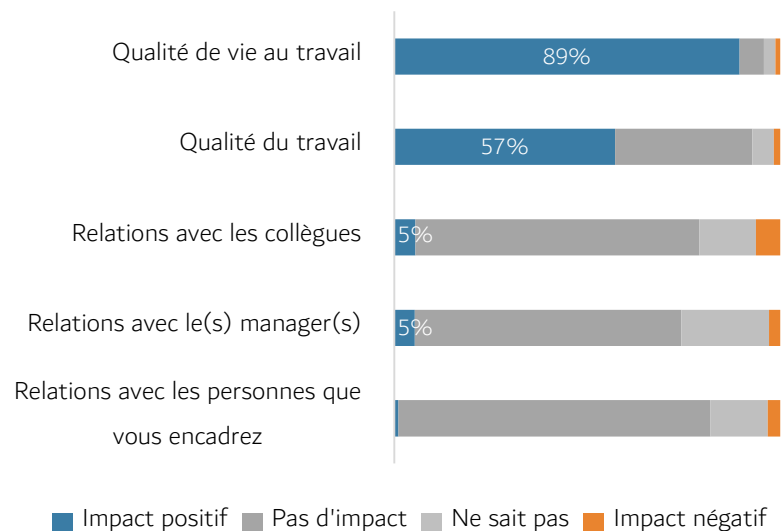
LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS



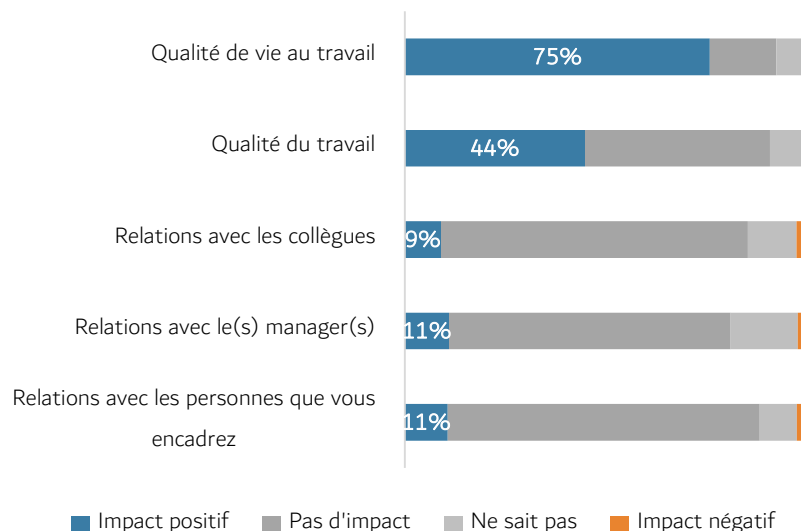
Réponses des salariés

En fonction de la fréquence du télétravail (fixe ou variable)

Fréquence fixe



Fréquence variable



***Fréquence :**

Fixe : elle est fixée à l'avance (ex : un jour déterminé dans la semaine)

Variable : elle est variable (en fonction du contexte, des projets etc...)

LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS



Réponses des salariés

Le contexte de l'entreprise

Les salariés d'entreprises des études et du conseil perçoivent davantage d'effets positifs du télétravail sur les relations aux managers.

La définition d'un cadre formalisé semble également avoir des effets positifs sur les perceptions des salariés sur de nombreux aspects : qualité du travail effectué, qualité de vie au travail, relations aux managers et aux collègues...

Les caractéristiques individuelles

Les femmes ont tendance à percevoir une plus grande qualité du travail effectué en télétravail mais un impact plus négatif sur les relations aux collègues tandis que les hommes perçoivent dans le télétravail une moins bonne qualité du travail effectué mais un impact plus positif sur les relations, notamment avec les personnes encadrées.

Les personnes de moins de 25 ans perçoivent moins d'aspects positifs que les autres salariés, notamment sur la qualité du travail effectué, les relations aux managers et la charge de travail. Ceci peut témoigner d'un manque d'expérience en autonomie qui rend nécessaire une supervision et des échanges plus fréquents.

A l'inverse, les personnes de plus de 45 ans apprécient particulièrement l'effet positif du télétravail sur les relations aux managers et aux personnes encadrées.

LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS

L'EFFICACITÉ

Parmi les entreprises qui ont mis en place le télétravail, **75% d'entre elles estiment que le télétravail a un impact positif sur la productivité.**

Il est difficile d'apprécier ou de mesurer quantitativement les impacts du télétravail sur l'avancée du projet, ou plus largement l'efficacité du télétravail. Malgré tout, il existe deux types de discours principaux parmi les entreprises interrogées sur leurs pratiques du télétravail :

- Le télétravail permet une augmentation de l'efficacité, et ceci à différents titres : un gain d'efficacité par les effets bénéfiques sur la qualité de vie et la santé (moins de fatigue, de temps passé dans les transports...) mais également par des conditions matérielles et organisationnelles parfois plus favorables en télétravail (meilleure concentration liée à un environnement calme et diminution des sollicitations / interruptions externes).
- Ou alors il n'a pas d'impact sur l'efficacité (ni positivement ni négativement).

Pour autant, parmi ceux qui n'utilisent pas le télétravail (employeurs et salariés), les craintes liées à une perte de productivité ou à une peur d'être moins productifs font partie des principaux freins. Il existe donc des représentations fortes liées au risque de perte d'efficacité, aussi bien parmi les employeurs que les salariés, qui peuvent tendre à s'autoexclure en ne mobilisant pas le télétravail par crainte de ne pas pouvoir s'organiser.

Plusieurs employeurs peuvent ainsi témoigner d'autorisations différenciées de télétravail en fonction de la relation de confiance et de de l'autonomie du salarié.

« Pour moi l'isolement c'est le principal intérêt du télétravail : je suis pas distrait, pas interrompu par les collègues, pas de brouhaha ambiant... » (salarié dans un open space, entreprise de 115 salariés)



« Pour moi je sais pas s'il y a un impact sur le travail, on peut pas le savoir, tant que le travail est fait » (dirigeant, entreprise de 9 salariés)

« J'ai remarqué que les collaborateurs avaient moins de stress, ils prenaient moins d'arrêt maladie, ils étaient moins fatigués, tout ça impact forcément la productivité » (DRH, entreprise de 30 salariés)

« C'est un gros gain sur l'efficacité oui : s'isoler pour mieux se concentrer c'est la clé dans nos activités, et comme on est 8 par bureaux c'est pas facile au siège » (salarié, entreprise de 600 salariés)

LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS

LA FIDÉLISATION ET L'ATTRACTIVITÉ

Parmi les entreprises interrogées, **35% ont mis en place le télétravail dans le but d'attirer de nouveaux salariés ou de fidéliser les salariés** actuels. La **fidélisation** des salariés est un aspect essentiel de l'engagement des entreprises dans le télétravail, notamment au sein des petites structures.

La demande de télétravail est plutôt le fait de **cadres déjà expérimentés**, elle est moins exprimée par les jeunes diplômés (profil type : jeune parent trentenaire).

Toutefois, une tendance des entreprises à valoriser la possibilité du télétravail dès les entretiens d'embauche (grandes entreprises ayant un cadre collectif, notamment).

« Le télétravail est un véritable atout dans un secteur en tension où il est difficile de trouver des salariés, c'est un prérequis aujourd'hui » (dirigeant, entreprise de 13 salariés)



« Gros point important, le télétravail a ici permis de garder 2 salariés très compétents » (dirigeant, entreprise de 30 salariés)

« Durant l'entretien de recrutement on n'aborde pas le sujet du télétravail, on attend que le candidat le face (ça arrive 90% du temps). C'est une vraie demande, mais pas chez les candidats sortants d'école, c'est ceux ayant déjà une expérience professionnelle qui sont demandeurs. C'est d'ailleurs pour ça que dans la société, on peut prétendre au télétravail sans prérequis d'ancienneté » (DRH, entreprise de 500 salariés)

« On a commencé à mettre en place le télétravail avec le déménagement d'un salarié : on lui a proposé de rester chez nous en télétravail à temps complet. Nous on a gardé un excellent élément et lui il est heureux d'être resté dans l'entreprise » (dirigeant, entreprise de 10 salariés)

LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS

LES RELATIONS DANS LES ÉQUIPES

Plus d'un tiers des employeurs et près de 80% des salariés pensent que le télétravail n'a pas d'impact sur les relations de travail et la cohésion d'équipe. D'autre part, près d'un quart des employeurs pensent qu'il a un impact positif sur les relations de travail et la cohésion d'équipe.

La taille d'entreprise n'a pas d'effet sur ces évaluations.

Effets positifs perçus par les salariés	Effets négatifs perçus par les salariés
<ul style="list-style-type: none">• Evite d'être coupé, plus de flexibilité, souplesse, liberté, confiance, meilleure humeur dans le calme• Moins de ressentiments, permet de prendre du recul• Apprécier de les retrouver, meilleure qualité des temps d'échange• Cohésion et soutien	<ul style="list-style-type: none">• Isolement, perte de lien : moins de contacts informels, impression de distance, absences lors de moments importants de l'entreprise• Perte d'informations, report des problèmes aux jours de présence au bureau• Incompréhensions, reproches à l'égard des télétravailleurs, perçus comme des « privilégiés » et soupçons d'abus



« Il y a un risque de rompre le lien social, de perdre le sentiment d'appartenance, c'est même déjà perçus dans certaines équipes » (DRH, entreprise de 500 salariés)

« Depuis 1 an je suis à temps plein, et le fait de ne pas voir mes collègues, de ne pas venir au siège, on se sent très isolé. Heureusement que j'ai une collègue en RH qui m'appel souvent, qui m'ancre à la société, car sinon les autres c'est : loin des yeux loin du cœur » (salarié en télétravail temps plein, entreprise de 30 salariés)

Des règles (écrites ou tacites) sont adoptées au sein de la majorité des entreprises pour prévenir les risques associés à la perte de lien :

- Maintien d'un jour de présence obligatoire pour toute l'équipe
- Maintien d'une obligation de présence physique aux réunions d'équipe et temps collectifs
- Echanges informels à l'aide d'outils numériques (fils de discussion sur Slack, Trello, WhatsApp...).

Il y a cependant une vigilance particulière à avoir pour les personnes en télétravail complet concernant les risques d'isolement.

LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS

LE MANAGEMENT

Point de vue des managers

L'enquête en ligne révèle que les managers intermédiaires ont une vision plus négative concernant le télétravail que d'autres catégories (moins bonne qualité de vie au travail, impacts négatifs sur les relations...). Néanmoins, ceux qui pratiquent le télétravail relèvent une perception d'une plus grande qualité du travail effectué.

Les entretiens confirment que le télétravail est abordé avec réticence par certains managers (crainte de perdre le contrôle de l'activité, du retard dans les projets ou d'une baisse d'implication des salariés...).

L'autorisation du télétravail relève le plus souvent du management intermédiaire, notamment dans les entreprises où le télétravail se pratique « de gré à gré ». Cette responsabilité induit des craintes sur leur responsabilité, la surcharge dans la gestion des planning ou des procédures administratives supplémentaires.

Si les règles ne sont pas bien définies, les managers peuvent aussi craindre des insatisfactions liées à de potentielles inégalités de traitement, dans une même équipe ou dans toute l'entreprise.



« Les managers étaient réticents, le télétravail ne s'est mis en place qu'après leur sensibilisation et leur accord (leurs réticences se basaient sur la difficulté de suivre le travail de leurs équipes et le fait que le télétravail pouvait être utilisé comme jour de repos) » (DRH, entreprise de 600 salariés)

Point de vue des salariés

Pour rappel, l'enquête met en évidence que 70% des salariés estiment que le télétravail n'a pas d'impact sur les relations avec leurs managers.

Beaucoup témoignent cependant d'une **preuve de confiance** de la part des managers dans l'autorisation du télétravail et une **reconnaissance de leurs capacités**. Certains salariés soulignent également que le télétravail est une occasion pour repenser et améliorer les méthodes de travail et les modes de communication.

LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS

Point de vue des employeurs

L'adhésion des managers est repérée par les directions comme la difficulté principale rencontrée lors de la mise en place du télétravail. Les réticences du manager sont, selon les directions, liées à leur « **culture du management** » (plutôt directif ou accordant une grande place à l'autonomie), davantage qu'à des contraintes pratiques d'activité.

Dans les pratiques, la formalisation d'un cadre sur le télétravail est le plus souvent une réponse pour lever les réticences. De **bonnes pratiques** sont identifiées au sein de la branche et par les experts :

- **Associer les managers** dès l'entame de la démarche pour entendre / prendre en compte les réticences
- Instaurer des **règles claires** sur les critères qui permettent d'accorder ou non le télétravail à un salarié
- Favoriser les **échanges de pratique** avec les managers ayant déjà expérimenté le télétravail et/ou ayant une perception plus positive
- Permettre aux managers **d'accéder à des formations** sur le management à distance.

« Avant la mise en place de la charte, des managers avaient déjà eu quelques cas de télétravail au compte-goutte. Donc ceux qui ont bénéficié de cette expérience ont pu rassurer les autres managers, ils ont pu partager leur expérience » (DRH, entreprise de 160 salariés)



« Lors de l'élaboration de la charte, les cadres et managers ont participé à des ateliers et réunions explicatives sur le télétravail et son cadre juridique au cours desquelles ils ont pu échanger avec d'autres entreprises pratiquant le télétravail » (Direction, entreprise de 115 salariés)

LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS

EFFETS POSITIFS PERÇUS PAR LES SALARIÉS	EFFETS NÉGATIFS PERÇUS PAR LES SALARIÉS
<ul style="list-style-type: none">• Preuve de confiance, de délégation• Davantage d'autonomie• Meilleure communication liée à un besoin de mieux s'organiser en intégrant le paramètre « à distance » : plus de disponibilité et d'écoute de la part du manager• Meilleure clarté des objectifs et attendus• Plus de suivi, travail mieux encadré• Travail plus efficace, beaucoup plus de travail rendu• Moins de dérangements imprévus• Valorisation de l'implication dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Méfiance, manque de confiance, surveillance « abusive » (ex: nombreux appels)• Tendance à donner plus de travail en télétravail qu'au bureau• Difficultés de communication, moins de disponibilités• Impression de distance, isolement• Manque d'objectifs clairs, de directives et de suivi• Difficultés à quantifier le travail• Reproches, incompréhensions• Refus

Dans les échanges avec les salariés, la majorité des effets perçus sont positifs en matière de relation avec le manager.

Néanmoins, certains salariés, y compris parmi ceux globalement satisfaits du télétravail, témoignent de **difficultés dans la relation managériale**. Les problématiques soulevées relèvent :

- Du **manque de confiance** perçu de la part du manager (surveillance...)
- D'une plus grande **difficulté à coopérer** sur les dossiers
- D'une **charge de travail mal évaluée**.

LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS

FOCUS SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Pour rappel, 90% des employeurs et 80% des salariés estiment que le télétravail a un impact positif sur la qualité de vie au travail.

Des effets du télétravail sur la QVT jugés majoritairement positifs :

- Les entretiens confirment une perception globalement très positive, sans effet apparent de taille ou de secteur d'activité
- Pour autant, la mise en place du télétravail est souvent déconnectée des démarches QVT globales .



« Le télétravail permet de réduire les temps de trajet, de créer un cadre plus détendu, de satisfaire l'organisation personnelle des salariés, de créer une autonomie et un lien de confiance qui renforcent la relation salariés/managers » (dirigeant, entreprise de 27 salariés)

La charge de travail

La charge de travail est inchangée pour 73% des télétravailleurs, elle est moins importante pour 6% des répondants et plus importante pour 5% des répondants.

Des points de vigilance en matière de pénibilité et prévention des risques :

- Certains salariés se sentent poussés à se surinvestir professionnellement pour « justifier » la réalité de leur activité en télétravail.
- Certains employeurs expriment des craintes sur leur incapacité à assurer la prévention des risques dans les situations de télétravail (en lien notamment avec le statut privé du domicile).
- Une vigilance particulière en matière de risques psychosociaux pour les salariés en télétravail à temps plein, en lien notamment avec la diminution du soutien social informel disponible dans les locaux de l'entreprise.



« Il faut faire attention aux risques psycho-sociaux qui peuvent être engendrés par le fait de travailler seul, sans interaction directe avec l'équipe. Il faut surveiller notamment le salarié en télétravail plein » (DRH, entreprise de 27 salariés)

LA PERCEPTION DU TÉLÉTRAVAIL CHEZ LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS



LES QUESTIONS QUE SE POSENT LES EMPLOYEURS ET LES SALARIÉS SUR LA PRÉVENTION DES RISQUES

- Comment permettre la distinction vie professionnelle / vie personnelle en télétravail ?
- Comment mettre en œuvre un droit à la déconnexion ?
- Comment éviter le sentiment d'isolement que peut générer le télétravail ?
- Comment peut-on s'informer sur les règles en matière de santé au travail ?
- L'employeur peut-il faire visiter le domicile pour vérifier que la sécurité du télétravailleur est assurée ?

Articulation vie professionnelle / vie personnelle

88% des salariés estiment que le télétravail a un effet bénéfique sur l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Les entretiens confirment également cette perception globalement très favorable de l'impact du télétravail sur l'articulation vie professionnelle/vie personnelle.

Les points de vigilance soulevés sont :

- Une attention à porter à l'environnement de travail (avoir une pièce isolée pour mieux travailler et mieux distinguer les temps)
- La gestion du temps, en lien avec le risque de « surinvestissement » professionnel en télétravail : « s'arrêter de travailler devient une décision ».

« Le télétravail c'est vraiment positif pour l'articulation vie pro-vie perso : on est en région parisienne, alors on économise les temps de trajet, pour aller chercher les enfants à l'école c'est parfait aussi » (salarié, entreprise de 9 salariés)



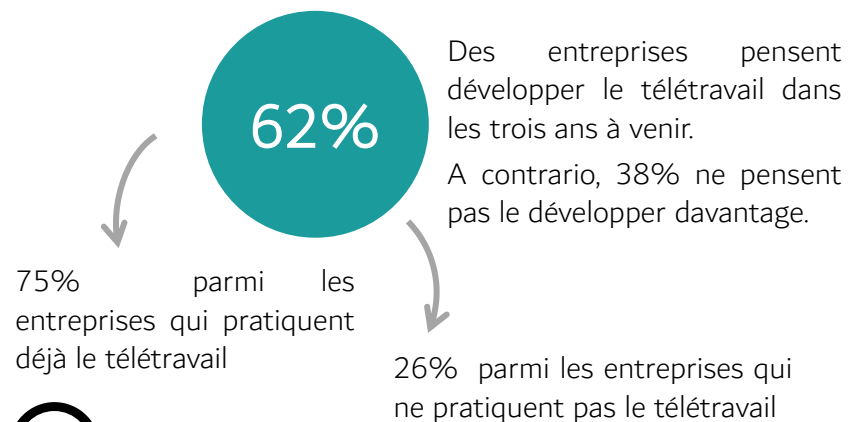
« Le truc c'est de bien délimité les temps : moi j'ai une pièce, un bureau dédié au télétravail, le soir je ferme la porte je me déconnecte du bureau, en journée je suis isolé du reste de ma maison » (salarié, entreprise de 140 salariés)

DEVELOPPEMENT ET PERSPECTIVES

DÉVELOPPEMENT ET PERSPECTIVES



Réponses des employeurs



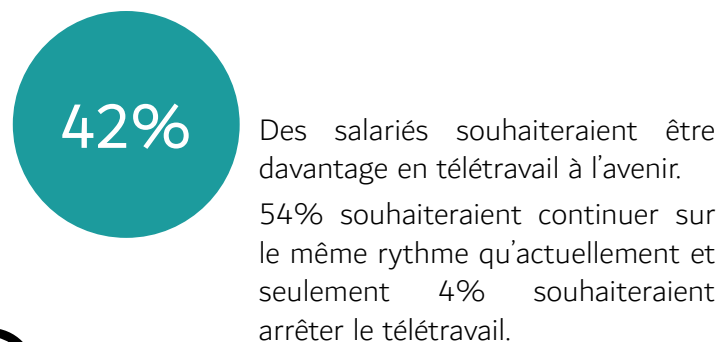
Les entreprises du Numérique pensent davantage développer le télétravail dans les prochaines années (79%), suivies des entreprises du Conseil et des études (61%) et des entreprises de l'Ingénierie (48%).

Le facteur « taille » a également une importance, avec un plus grand développement du télétravail dans les entreprises de plus de 50 salariés (89%) que dans les entreprises de moins de 11 salariés (61%).

Enfin, les entreprises ayant une perception positive des impacts du télétravail sur la productivité, l'équilibre vie pro/perso et sur la qualité de vie des salariés sont plus enclines à le développer dans les prochaines années.



Réponses des salariés



Parmi les personnes qui souhaiteraient être davantage en télétravail, sont particulièrement présents les personnes n'ayant pas de cadre formalisé de télétravail et/ou qui pratiquent le télétravail occasionnellement, les techniciens et opérateurs, les personnes âgées de 25 à 34 ans ou ayant 3 à 6 ans d'ancienneté.

Parmi les personnes qui souhaiteraient au contraire réduire ou arrêter le télétravail, sont présentes les personnes exerçant dans le domaine des Etudes et du Conseil et des personnes ayant une perception négative des impacts du télétravail (notamment sur les relations interpersonnelles, la qualité du travail ou la qualité de vie au travail).

LE RÔLE DES BRANCHES DANS LE DÉPLOIEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

**EXEMPLES D'ACCORDS ET DE PRATIQUES MISES EN ŒUVRE
DANS D'AUTRES BRANCHES PROFESSIONNELLES**

EXEMPLES D'ACCORDS ET DE PRATIQUES MISES EN ŒUVRE DANS D'AUTRES BRANCHES PROFESSIONNELLES

Branche du Courtage d'Assurances - L'accord de branche

Date signature	Juin 2018 (durée indéterminée)
Signataires	Chambre syndicale des courtiers d'assurance ; Planète Courtier CFE-CGC, CFDT, CFTC
Motivations	Problématiques fortes de transport pour les salariés (en IdF surtout) Favoriser le bien être au travail Demande forte des syndicats de négocier sur le sujet
Ambitions de l'accord	Fixer un cadre général Volonté pédagogique (rappeler les règles)
Contenu	Définition (distinction travailleur nomade – télétravailleur régulier – télétravailleur occasionnel) Affirmation du principe de volontariat et de réversibilité (titre 1) Conseils sur la démarche et rappels réglementaires (titres 2 à 4): <ul style="list-style-type: none">• Introduire le télétravail dans l'entreprise (auto-diagnostic préalable, expérimentation – évaluation, conduite de la négociation...)• Intégrer le télétravail dans un climat de confiance• Pérenniser le télétravail dans l'entreprise
Suivi	Définition d'indicateurs de suivi sur les pratiques et les accords mis en place (conduite d'enquête ad-hoc)
Points de discussion	Questions sur l'autonomie des salariés Les risques associés à l'isolement La confiance
Prise en compte des coûts	Renvoyé à la négociation en entreprise avec rappel des principes de la loi

EXEMPLES D'ACCORDS ET DE PRATIQUES MISES EN ŒUVRE DANS D'AUTRES BRANCHES PROFESSIONNELLES

Branche du Courtage d'Assurances – Outils associés à l'accord

- Avenant type
- Modèle d'accord collectif
- Modèle de charte
- Modèle de charte sur le droit à la déconnexion
- Dispositif d'enquête ad-hoc pour suivre et évaluer le déploiement du télétravail

Indicateurs de suivi indiqués par l'accord de branche

- Le nombre d'entreprises de la branche qui ont conclu un accord ou élaboré une charte, ou l'envisage ;
- Le nombre d'entreprises pour lesquelles la phase d'expérimentation du télétravail n'a pas été probante ;
- Le nombre de salariés concernés avec une répartition hommes/femmes, temps complets/temps partiels et par métiers ;
- Le taux d'occupation des locaux ;
- Les bénéfices du télétravail pour les entreprises ;
- Les difficultés rencontrées par les entreprises.

EXEMPLES D'ACCORDS ET DE PRATIQUES MISES EN ŒUVRE DANS D'AUTRES BRANCHES PROFESSIONNELLES

Accord interbranches de la Sécurité Sociale

Date	2014 / renouvellement 2017 (nov. 2017 – nov. 2022)
Signataires	Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS) CFDT ; CFTC ; CFE-CGC ; CGT-FO
Motivations	Accord inscrit dans une volonté d'agir sur la QVT et de renouveler les modèles du management
Ambitions	Fixer un cadre <u>précis</u> / contraignant pour le déploiement du télétravail (avec des ajustements pratiques laissés à l'initiative des organismes locaux).
Contenu	<ul style="list-style-type: none">- Principes de déploiement au sein de la branche- Condition de mise en place : avenant au contrat de travail – période d'adaptation – rythme (3j/maximum par semaine) - réversibilité – outils – suivi – sensibilisation et formation au télétravail
Suivi	Pas de suivi formalisé dans l'accord de branche, mais des outils de mesure et de suivi ont été adoptés (indicateurs quantitatifs, enquêtes qualitatives) L'accord instaure une instance de suivi annuelle dans les établissements
Points de discussion	Préservation du lien avec l'organisme, prévention de l'isolement Eligibilité des salariés (ETAM notamment) et critères d'évaluation de l'autonomie Questions assurantielles et financières
Prise en compte des coûts	Indemnité forfaitaire mensuelle pour la prise en compte des frais professionnels découlant de l'exercice du télétravail (abonnement internet, consommation d'électricité, d'eau, de chauffage) : 10 €/jour de télétravail Mise à disposition d'un PC, et ligne téléphonique professionnelle Prise en compte du coût du diagnostic électrique et surcoûts d'assurance

EXEMPLES D'ACCORDS ET DE PRATIQUES MISES EN ŒUVRE DANS D'AUTRES BRANCHES PROFESSIONNELLES

Accord interbranches de la Sécurité Sociale

Outils associés à l'accord

- Note technique à destination des employeurs – Questions/réponses sur le télétravail
- Avenant type au contrat de travail (rendu obligatoire par l'accord)
- Questionnaire d'auto-évaluation du salarié sur son autonomie (composante du dossier de demande de télétravail)
- Développement de 2 formations à destination des salariés et managers (formations collectives cofinancées par l'OPCO) : 1738 salariés formés en 2018

Thématiques abordées par les formations déployées à l'initiative de la Branche :

Salariés : formation « Collaborer en mode télétravail » (1 jours en présentiel)

- Présentation du télétravail
- Adopter les bons comportements à distance
- Aménager un poste de travail à son domicile sécurisé et propice à l'efficacité
- Gérer son temps entre bureau et domicile
- Développer son autonomie et son efficacité en télétravail
- Gérer les risques de porosité entre vie pro et vie perso et développer son bien-être en télétravail
- Maîtriser et tirer parti des nouvelles technologies pour garder le lien en télétravail

Managers : formation « Manager des salariés en télétravail » (1 jours en présentiel)

- Présentation du télétravail
- Cerner l'impact de la distance sur les salariés, l'équipe et son rôle de manager
- Organiser le fonctionnement d'une équipe comportant des télétravailleurs : préserver la performance collective et trouver l'équilibre entre concentration et collaboration
- Accompagner ses salariés vers le télétravail
- Maîtriser et tirer parti des nouvelles technologies pour garder le lien en télétravail

EXEMPLES D'ACCORDS ET DE PRATIQUES MISES EN ŒUVRE DANS D'AUTRES BRANCHES PROFESSIONNELLES

Branche des télécommunications – L'accord de branche

Date	2006 (durée indéterminée) / Des éléments complémentaires intégrés dans l'accord 2017 sur l'accompagnement du développement numérique
Signataires	UNETEL-RST (HUMAPP) CFDT ; CFTC ; CFE-CGC ; CGT-FO
Motivations	Valoriser l'image de la branche (« pionnière du télétravail ») Aider les salariés à améliorer vie professionnelle et personnelle Aider les employeurs face aux aléas (intempéries, problèmes transports...) RSE (réduction impact environnemental)
Ambitions de l'accord	Fixer un cadre général Volonté pédagogique (rappeler les règles)
Contenu	<ul style="list-style-type: none">- Renvoyé au contrat de travail : durée de la période d'adaptation – rythme – indemnisation – mise à disposition d'équipements – conditions de suivi- Compléments apportés dans l'accord 2017 : droit à la déconnexion, sensibilisation, confidentialité et protection des données
Suivi	Pas de suivi formalisé de l'accord de branche – Pas d'évaluation d'impact
Prise en compte des coûts	Renvoyé à l'entreprise

EXEMPLES D'ACCORDS ET DE PRATIQUES MISES EN ŒUVRE DANS D'AUTRES BRANCHES PROFESSIONNELLES

Branche du notariat - L'accord de branche

Date	14 Juin 2018 (durée indéterminée)
Signataires	Conseil supérieur du notariat ; Syndicat national des notaires CFTC ; CFE-CGC ; CGT-FO
Motivations	Répondre à la demande croissante de télétravail Favoriser l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (QVT)
Ambitions	Fixer un cadre général pour le télétravail régulier (télétravail occasionnel hors champ de l'accord)
Contenu	<ul style="list-style-type: none">- Fixe à 8 jours par mois et 1 jour/semaine la présence obligatoire dans les locaux- Définit une procédure de mise en place individuelle- Propose une liste d'équipements à fournir par l'employeur et indique des règles de sécurité numérique- Droits et devoirs de l'employeurs et du salarié (déconnexion, assurance...)- Renvoyé à l'entreprise : lister les postes éligibles, définir les plages horaires
Suivi	Pas de suivi formalisé de l'accord de branche – Pas d'évaluation d'impact
Points de discussion	<ul style="list-style-type: none">- Durée de présence obligatoire dans l'entreprise- Obligation de fourniture des équipements (PC...)- Suivi de la charge de travail pour les cadres au forfait-jour
Outils associés	Avenant type au contrat de travail
Prise en compte des coûts	Aucune mention dans l'accord

Outils associés à l'accord : Avenant type au contrat de travail, Charte type

Synthèse des enseignements du benchmark

- A ce jour, **seules 4 branches professionnelles ont conclu** un accord sur le télétravail (sur la base d'une recherche sur Legifrance et sites ressources sur le télétravail). Cette mobilisation assez faible contraste avec le rythme soutenu de développement des accords télétravail au sein des entreprises, qui s'est sensiblement accéléré depuis 2017 dans tous les domaines d'activité.
- Ces accords de branche permettent de cadrer les modalités de développement du télétravail, le plus souvent en rappelant les règles juridiques et en définissant les principes généraux qu'entendent promouvoir les partenaires sociaux. Sauf dans le cas particulier de l'UCANSS, l'accord de branche reste sur le registre de la recommandation, en laissant aux entreprises le soin de définir leurs propres règles de fonctionnement. **L'intérêt principal des démarches de branche se situe finalement plus dans l'outillage** apporté aux entreprises et aux salariés : modèles d'accords, de chartes, d'avenants, guide pratiques, questionnaires d'autoévaluation...
- Si l'accord de branche ne prévaut pas sur les accords d'entreprises en matière de télétravail, il convient néanmoins de **trouver le bon équilibre** entre **l'accord de branche** et les **autres formes contractuelles de déploiement du télétravail** en entreprise (chartes, avenants au contrat de travail...).
- Au vu des enjeux actuels sur le travail au sein de la branche, la réflexion sur un accord de branche devrait être reliée avec les réflexions en cours sur la **Qualité de Vie au Travail** et sur le « **droit à la déconnexion** ».
- Les accords de branches ne prévoient pas systématiquement de moyens pour suivre l'évolution du télétravail (nombre d'entreprises et de salariés concernés, conditions de mise en œuvre...). Pour autant, l'étude met en évidence que le télétravail est appelé à se développer dans les prochaines années. Un accord au périmètre de la branche BETIC gagnerait à identifier les **indicateurs à suivre** et à prévoir des **moyens d'observations** quantitatives et qualitatives sur le télétravail.

PISTES D' ACTIONS POUR LA BRANCHE BETIC

1. Valorisation du télétravail auprès des entreprises et des salariés



Constats

- Le recours au télétravail satisfait globalement les différentes parties prenantes :
 - Effets positifs sur la qualité de vie au travail et l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle
 - Levier de fidélisation des salariés.
- Une relative méconnaissance ou une perception négative par certains



Objectifs

- Communiquer globalement sur le cadre et les impacts du télétravail (approche RH élargie)
- Communiquer sur les conditions de réussite et les points de vigilance à observer



Mise en œuvre

- Communication sur les résultats de l'étude : diffusion d'une synthèse « communicante », organisation de webinars...
- Mettre en place des appels à projets, concours internes ou externes (trophée QVT...) : le télétravail dans les transformations organisationnelles et les recrutements



Acteurs impliqués

- Organisations de la Branche



Publics cibles

- Directions d'entreprise
- Managers
- Ensemble des salariés

2. Outillage – conseils sur le télétravail



Constats

- Les règles et modalités relatives au télétravail sont méconnues et/ou suscitent des questions de la part des entreprises et des salariés
- Mettre en place un cadre formalisé de télétravail nécessite du temps, des outils, et des conseils



Objectifs

- Favoriser des approches structurées du télétravail
- Faciliter et consolider la mise en œuvre du télétravail dans les entreprises



Mise en œuvre

- Appui aux projets / démarches : diffuser le guide pratique
- Apport de conseil juridique :
 - Mise à disposition des ressources (site internet des fédérations professionnelles...)
 - Mettre à disposition d'un accueil juridique / appui juridique
- RH/organisation : fournir des modèles types d'accords, chartes, avenants
- Faire connaître les outils existants : vidéos de sensibilisation, outils de sensibilisation (jeu de plateau ANACT, *serious games* en ligne etc.), questionnaires d'autodiagnostic
- Intégrer la thématique du télétravail aux formations à destination des managers



Acteurs impliqués

- Organisations professionnelles
- OPCO
- Services juridiques



Publics cibles

- Directions d'entreprise
- Managers
- Ensemble des salariés

Bibliographie

- [Accord National Interprofessionnel du 19 janvier 2005 sur le Télétravail](#)
- [ANACT – 10 questions sur le télétravail](#)
- [ARACT Hauts-de-France – Le télétravail : un projet qui se construit](#)
- [DARES Analyses - Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? Novembre 2019](#)
- [INSEE Références - Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? Novembre 2019](#)
- [Le comptoir de la nouvelle entreprise – Télétravail : regards croisés salariés et dirigeants – 2^e édition – Février 2019](#)



Actéhis

Ecopolis 2 – Bureau n°1
11 avenue de la Paix
80080 Amiens

Tél : 09 83 94 15 11
Mail : s.bellot@actehis.fr
Site : www.actehis.fr

Thomas Legrand Consultants

161, boulevard Jean Jaurès - 37300 Joué-Lès-Tours
Le Simone - 45, rue Vaubecour - 69002 Lyon
Téléport 8 Futuroscope - 6, rue Blaise Pascal - 86130 Jaunay-Marigny

Tél : 02 47 76 10 50
Mail : info@thomas-legrand-consultants.fr
Site : www.thomas-legrand-consultants.fr