Branche du numérique, de l'ingénierie, des études et du conseil, de l'événementiel et de la traduction

GUIDE PRATIQUE DU TELETRAVAIL

Association d'Etude et de Suivi de l'Aménagement du Temps du Travail
INGÉNIERIE, SERVICES INFORMATIQUES ET ÉDITEURS DE LOGICIELS, ÉTUDES ET CONSEILS, FOIRES & SALONS

Guide réalisé pour l'Adesatt par Actéhis et Thomas Legrand Consultants

Décembre 2019

actéhis
Politiques emploi-formation

Thomas Legrand
CONSULTANTS

PRÉAMBULE

LE TÉLÉTRAVAIL : DE QUOI PARLE-T-ON ?

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

Le salarié peut donc travailler :

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

Ne sont toutefois pas en télétravail les salariés dits nomades ou mobiles, amenés, dans le cadre de leurs fonctions, à se déplacer fréquemment en dehors de l'entreprise (nomadisme extra-entreprise), ou travaillant dans l'entreprise mais pas à leur poste (nomadisme intra-entreprise).

Ces dernières années, l'accès facilité à des technologies de communication à distance et les récentes réformes en matière de Droit du travail ont favorisé le développement de cette pratique, qui trouve son public tant chez les salariés que chez les employeurs, privés et publics.

De nombreuses entreprises se sont déjà saisies du sujet, de manière plus ou moins formalisée, afin de répondre à des enjeux d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle de leurs salariés, d'attractivité, d'efficacité et de performance ou encore de diminution des déplacements.

LE TÉLÉTRAVAIL AU SEIN DE VOTRE BRANCHE PROFESSIONNELLE

Durant l'année 2019, votre Branche professionnelle a conduit une étude sur les pratiques de télétravail au sein des entreprises de la Branche.

Elle met en évidence que :

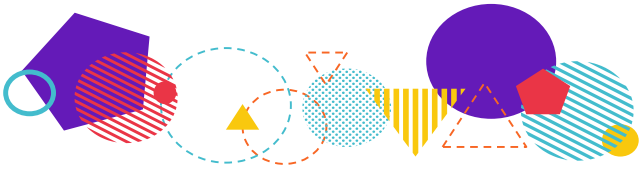
- 37% des salariés pratiquent le télétravail de manière régulière
- 31% le pratiquent de manière occasionnelle
- Les télétravailleurs sont particulièrement nombreux parmi les 35-44 ans
- Les consultants et ingénieurs sont les métiers les plus fréquents des télétravailleurs
- 67% des entreprises pratiquent le télétravail sans avoir défini un cadre collectif ou individuel
- 62% des entreprises pensent développer le télétravail dans les trois ans à venir.

POURQUOI CE GUIDE ?

Au travers de l'étude, nous avons pu constater que les employeurs et salariés se posent un certain nombre de questions relatives à la mise en œuvre du télétravail :

Quel est le cadre juridique ? Quels sont les droits et devoirs des employeurs et des salariés ? Comment formaliser la démarche du télétravail ? Comment suivre l'activité du télétravailleur ? Quelles sont les conditions d'éligibilité au télétravail ? Comment faciliter sa mise en œuvre ? Comment conserver la cohésion d'équipe ?

Ce guide a pour vocation d'apporter des éléments de réponses en mettant en avant des bonnes pratiques observées dans certaines entreprises ayant déjà eu l'expérience du télétravail ou en proposant l'accès à des ressources complémentaires (informations législatives, santé au travail…).

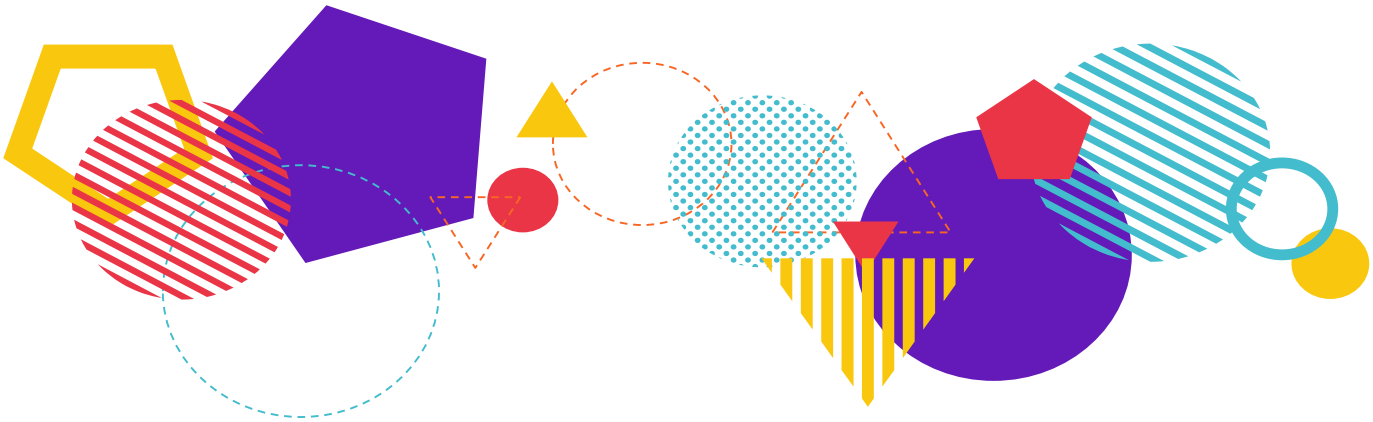


SOMMAIRE

Partie 1 - De l'idée au projet

Partie 2 - Accompagner le changement organisationnel

Partie 3 - Ressources utiles



PARTIE 1:

DE L'IDÉE AU PROJET

DE L'IDÉE AU PROJET

GESTION DE PROJET

Il est important d'associer et d'impliquer l'ensemble des acteurs de l'entreprise et de considérer la mise en place du télétravail comme un projet en soi (avec des objectifs, des moyens à mettre en œuvre, une équipe projet, des indicateurs de résultats…).

Comme tout projet, il se décompose en plusieurs phases (cadrage, étude d'opportunité, déploiement, évaluation) et peut également être envisagé sur un mode expérimental en fonction des souhaits de la structure (cadrage, étude d'opportunité, expérimentation, ajustements, déploiement, évaluation).

Ce mode expérimental permet de contrôler le déploiement du télétravail et d'ajuster les mesures pour le mettre en place progressivement dans l'entreprise.

N'hésitez pas à « tester » le télétravail sur une période donnée auprès de services ou corps de métiers volontaires puis à l'étendre ou à l'ajuster en fonction des retours d'expériences.

LES ACTEURS À IMPLIQUER

Une équipe projet (ou comité de pilotage) peut être constituée pour évaluer l'opportunité de mettre en place le télétravail, identifier les actions à mettre en œuvre, suivre le déploiement et proposer des ajustements ou actions correctives en cas de besoin.

Certains acteurs doivent être particulièrement impliqués (variable selon la taille et la structuration de l'entreprise).

- La Direction : une réelle volonté et un engagement de la Direction sont nécessaires pour le bon déroulement du projet
- Les Instances Représentatives du Personnel
- Les managers et collaborateurs volontaires. Il est essentiel que les managers et salariés soient associés, par différents moyens, à la démarche afin de mesurer l'adhésion, repérer les freins et leviers d'actions mobilisables.

D'autres acteurs peuvent également être mobilisés : ressources humaines, professionnels de la santé au travail, services techniques/informatiques, services de communication

Dès le lancement des travaux, une information régulière peut être organisée (lettre d'information, intranet…) auprès des salariés pour les sensibiliser à la culture du télétravail et les tenir informer de l'avancement de la démarche.

DÉFINIR LES OBJECTIFS

L'un des préalables avant de se lancer dans le déploiement du télétravail est de préciser ses objectifs : *pourquoi se lance-t-on dans le déploiement du télétravail ? Qu'attend-on de sa mise en œuvre ?*

Des échanges avec les différentes parties prenantes permettront ainsi de poser les jalons des attentes vis-à-vis du télétravail, des avantages et inconvénients perçus.

Cela permettra également de construire dès le début de la démarche des indicateurs d'évaluation pour mesurer la réussite ou non du projet et les éventuelles actions correctives à mettre en place en fonction des objectifs fixés.

DE L'IDÉE AU PROJET

DÉFINIR LA FEUILLE DE ROUTE

Il s'agit de définir dans le temps les étapes nécessaires au déploiement du télétravail (phases de cadrage, d'expérimentation, d'évaluation/ajustements et de généralisation) ainsi que les actions nécessaires à la mise en œuvre (ex: information et formation des salariés et des managers, conseil technique et juridique, programmation des réunions du groupe projet…). Cette feuille de route doit être mise à jour et complétée à chaque étape du projet.

RÉALISER UNE ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ

L'étude d'opportunité va permettre de balayer plusieurs thématiques pour définir les contours de sa mise en œuvre ultérieure : cadre juridique, conditions d'éligibilité, organisation et matériel nécessaire, impacts sur les pratiques (notamment gestion de l'activité et management), coûts à prévoir et économies réalisées…

Toute cette phase d'état des lieux permettra ensuite de définir le cadre le plus adapté aux besoins et pratiques de l'entreprise.

MIEUX CONNAITRE LE CADRE LÉGISLATIF DU TÉLÉTRAVAIL

Pour s'informer sur le cadre juridique du télétravail et ses évolutions récentes, de nombreuses ressources documentaires sont disponibles en ligne. Vous pouvez également faire appel à un conseiller juridique interne ou externe à votre entreprise.

Quelques ressources sont à votre disposition à la fin de ce document.

Témoignage d'entreprise – 15 salariés

Une démarche collective qui s'appuie sur la connaissance du cadre et des bonnes pratiques externes

Le télétravail est régi par un cadre législatif parfois peu connu des entreprises, notamment de plus petite taille.

Pour mettre en place le télétravail, nous avons souhaité formaliser, de façon consensuelle, un cadre pour cette pratique.

Les managers et les salariés ont été invités à participer à des réunions d'information et de sensibilisation sur le télétravail d'environ 1h à chaque session : présentation du cadre juridique, échanges avec des entreprises ayant déjà l'expérience du télétravail, échange entre les salariés sur les perceptions (avantages et risques) liées au télétravail.

Ces échanges ont ensuite permis d'établir une charte partagée au sein de l'entreprise.

Témoignage d'entreprise – 115 salariés

Un benchmark pour recueillir les bonnes pratiques

Notre entreprise souhaitait s'informer avant de mettre en place sa charte de télétravail. Nous avons donc réalisé un Benchmark des accords et pratiques exercés au sein d'autres sociétés afin de construire un projet de charte collective reprenant les meilleurs éléments observés.

Un expert juridique a ensuite été sollicité pour corriger et valider la conformité de notre charte avant validation par le comité de direction et son entrée en vigueur.

DE L'IDÉE AU PROJET

DÉFINIR LES POSTES ÉLIGIBLES AU TÉLÉTRAVAIL

Il s'agit de déterminer :

1. **Les tâches incompatibles avec le télétravail à travers :**

→ La compatibilité intrinsèque du poste avec le télétravail : distinguer les tâches susceptibles d'être réalisées ou non en télétravail

→ L'accès aux ressources logistiques, documentaires ou techniques (ex: sécurité des données) : déterminer l'équilibre entre le besoin d'accéder à certaines ressources et les solutions d'organisation possibles sans trop de contraintes.

A l'inverse, identifiez également les tâches ou situations de travail pour lesquelles le télétravail pourrait être bénéfique (ex: besoin de concentration dans un environnement d'entreprise en open-space).

2. **Les tâches dont l'exécution pourrait être pénalisée par le télétravail**

Ceci relève plus de l'organisation du travail, des pratiques managériales et des relations de travail.

Certaines pratiques se prêtent particulièrement bien au télétravail : tâches claires et formalisées, indicateurs quantitatifs pour mesurer la performance, objectifs clairs et connus…

Il s'agit également de déterminer le degré d'interdépendance du collaborateur avec l'équipe de travail et son rôle par rapport au collectif.

Les questions à se poser : quelle est la proportion de tâches incompatibles avec le télétravail ? Ces tâches peuvent-elles être concentrées uniquement sur les jours de présence dans les locaux ou nécessitent-elles une attention quotidienne ? Ces tâches peuvent-elles être adaptées afin d'être compatibles avec le télétravail ?

DÉTERMINER LES CONDITIONS TECHNIQUES ET ORGANISATIONNELLES NÉCESSAIRES À LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL

Impacts organisationnels et adhésion des équipes

Cette étape est essentielle pour le bon déploiement de la démarche afin de clarifier les enjeux de la démarche et d'éviter d'avoir à gérer des obstacles et freins non identifiés au départ (incompréhensions, velléités…).

Elle doit être participative pour être efficace et recueillir les avis d'un large panel de collaborateurs (managers, équipes, personnes ayant une longue ou courte ancienneté, évoluant dans des environnements de travail variés…). Plusieurs outils peuvent être mobilisés pour mesurer l'intérêt des salariés et des managers et identifier leurs motivations et réticences concernant le télétravail ou encore pour repérer les impacts sur l'organisation du travail ou du management qui permettront ensuite de fixer les règles de fonctionnement (nombre de jours, process d'autorisation, supervision, actions à mettre en œuvre…)

Vous pouvez ainsi proposer des réunions ou d'ateliers collectifs, plutôt courts et réguliers avec un objectif à chaque rencontre ou encore réaliser un questionnaire sur certains points spécifiques.

Outil : Il existe des fiches d'auto-évaluation pour le télétravailleur permettant d'apprécier son aptitude au travail à distance.

Exemple : Fiche outil n°7 (page 40) – Guide de la Métropole de Lille.

DE L'IDÉE AU PROJET

Témoignage d'entreprise – 650 salariés

Le télétravail au centre du dialogue sur la Qualité de Vie au Travail

Suite à des demandes de plusieurs salariés, nous avons souhaité engager une réflexion autour de la qualité de vie au travail, et plus particulièrement du télétravail. Le service RH a organisé 3 ateliers participatifs avec les salariés afin de :

- Recenser des principaux besoins et attentes des collaborateurs
- Approfondir sur la thématique du télétravail : sensibilisation, coûts, avantages et inconvénients…
- Elaborer les grandes lignes d'un projet d'accord collectif.

Le projet a ensuite été présenté à la Direction et aux représentants du personnel afin d'ajuster les modalités de mise en œuvre. Un accord collectif relatif au télétravail a été signé et les managers ont été sensibilisés à cette nouvelle modalité d'organisation.

Conformité des installations au domicile

Pour faciliter l'instauration du télétravail, il est conseillé de fournir au salarié un descriptif de la conformité attendue des installations au domicile afin qu'il puisse exercer son activité dans des conditions optimales. Ce document détaille notamment les modalités de conformité concernant les installations électriques et les caractéristiques de la connexion internet.

Une étude ergonomique peut également être réalisée pour proposer les conditions optimales d'installation afin de limiter les risques pour la santé et la sécurité.

Une fois l'installation effectuée, le Comité Social et Economique de l'entreprise s'il existe, peut organiser une visite au domicile pour valider le projet.

Associer les parties prenantes de manière ludique

Il existe aussi des méthodes ludiques pour favoriser les échanges sur le télétravail.

A titre d'exemple, le jeu de plateau « 30 jours pour télétravailler » a ainsi été créé par deux entreprises (Felix & Ludo et Flexjob) pour accompagner la mise en place du télétravail. Il permet, par le biais de cartes, de mettre sur la table des situations et problèmes concrets en lien avec le télétravail : comment régler les questions de confidentialité, choisir les jours de télétravail, lutter contre l'isolement…

Il permet de sensibiliser aux enjeux du télétravail et de poser les jalons pour coconstruire collectivement une charte ou un accord ou simplement pour améliorer les pratiques.

Un autre jeu est actuellement en cours de développement par l'ANACT et sera mis à disposition courant 2020.

DE L'IDÉE AU PROJET

BUDGÉTISER LE PROJET TÉLÉTRAVAIL

Pour préparer le déploiement du télétravail, il est nécessaire d'estimer les coûts et économies liés à son instauration.

Pour l'employeur, les coûts pourront être liés :

- A la mise en place du télétravail, comme par exemple les équipements mobiliers et informatiques (matériel, logiciels, sécurisation des données…), les formations ou autres actions et ressources mobilisées pour le projet…
- A des coûts récurrents : indemnisation/frais, abonnement à des tiers-lieux, support informatique spécifique …

A contrario, certains gains peuvent entrer en ligne de compte :

- Attractivité et fidélisation des salariés : réduction des coûts de recrutement externe, du turn-over…
- Résilience et flexibilité : en cas d'imprévus ou intempéries…
- Productivité : réduction de l'absentéisme, amélioration de la performance
- Immobilier : taux maximum moyen d'occupation réel

Pour le salarié, certains coûts supplémentaires peuvent être induits par le télétravail (et dont l'employeur peut parfois prendre une part à sa charge) : consommation énergétique, abonnements internet, équipements, assurances…

Certains frais peuvent au contraire être réduits : frais de repas, déplacements, garde d'enfants (réduction du nombre d'heures de garde liée à la suppression des déplacements domicile-travail).

Prise en charge des coûts liés au télétravail

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

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

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

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

DE L'IDÉE AU PROJET

DÉFINIR LE CADRE DU TÉLÉTRAVAIL

Formalisation d'un cadre

Le télétravail peut être formalisé :

- Dans le cadre d'un accord d'entreprise négocié entre l'employeur et les instances représentatives du personnel
- Via une charte d'entreprise,
- A défaut d'accord ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen (exemple : avenant au contrat de travail).

Qu'il y ait une formalisation collective ou que la démarche soit menée en mode « agile », plusieurs points doivent être clarifiés pour permettre une mise en œuvre efficace du télétravail.

Par exemple, l'étude d'opportunité aura permis de repérer les conditions d'éligibilité du télétravail (notamment par l'analyse des postes de travail et des activités) et règles de fonctionnement.

En principe, le télétravail peut être ouvert aux salariés en CDI ou en CDD sans condition d'ancienneté. Il peut être mis en place dès l'embauche ou par la suite. Le télétravail peut être partiel ou total par rapport au temps global de travail.

Néanmoins, de nombreuses entreprises prévoient des conditions minimales d'ancienneté ou des conditions d'éligibilité.

Le télétravail repose sur le volontariat du ou des salarié(s). L'employeur ne peut pas imposer le télétravail aux salariés (sauf circonstances exceptionnelles ou cas de force majeure) ni le sanctionner en cas de refus.

A l'inverse, l'employeur n'a pas d'obligation d'accepter le télétravail. En revanche, si l'employeur refuse d'accorder le télétravail à un salarié dont le poste est éligible dans les conditions prévues par un accord ou une charte de télétravail, il doit motiver sa réponse.

Rédaction d'un accord ou d'une charte au sein de l'entreprise

Témoignage d'entreprise – 130 salariés

Une charte co-construite.

« Le projet de charte a été impulsé par les dirigeants de l'entreprise. Il a ensuite été présenté aux salariés dans une première version pour recueillir, par le biais d'ateliers de réflexion, leurs avis. Il a ensuite soumis aux managers d'équipe afin de répondre à leurs questions afin qu'ils puissent également donner leur vision des choses et sensibiliser à leur tour leurs équipes. »

Témoignage d'entreprise – 160 salariés

Mise en place dans une logique d'expérimentation et essaimage

« Le télétravail s'est inscrit dans une véritable démarche d'expérimentation dans notre entreprise.

Après avoir rédigé notre accord collectif portant sur les conditions d'exercice du télétravail, nous avons testé cet accord pendant une durée limitée auprès d'un nombre restreint de salariés.

Suite à cela, nous avons recueilli les retours d'expériences des bénéficiaires et mis en place des actions pour accompagner le déploiement du télétravail pour l'ensemble de nos équipes : une formation/sensibilisation des télétravailleurs et des managers (ex: protection des données) et la mise à disposition de matériel adéquat. »

DE L'IDÉE AU PROJET

Que doit contenir un accord ou une charte de télétravail (Article L1222-9 du Code du travail) ?

- → les conditions de passage en télétravail notamment en cas de circonstances exceptionnelles,
- → les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail,
- → les conditions de renoncement au télétravail
- → les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail,
- → la détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail
- → Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail

Il peut également contenir les éléments suivants :

- → Un préambule rappelant l'ambition de la démarche et la définition du télétravail
- → Les principales règles régissant la mise en œuvre (volontariat, conditions matérielles nécessaires et prises en charge…)
- → Les droits et devoirs du télétravailleur et de l'employeur
- → Les conditions d'éligibilité au télétravail (type de poste, ancienneté…)
- → Les modalités d'organisation et de réalisation du télétravail (rythme, planification, équipements, assistance, suivi managérial, actions mises en oeuvre…)
- → Une période d'adaptation pendant laquelle chacune des parties peut mettre fin au télétravail
- → Les conditions de reconduction tacite du télétravail s'il est prévu pour une durée limitée,

Que peut contenir un avenant « Télétravail » au contrat de travail ?

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

Témoignage d'entreprise –10 salariés

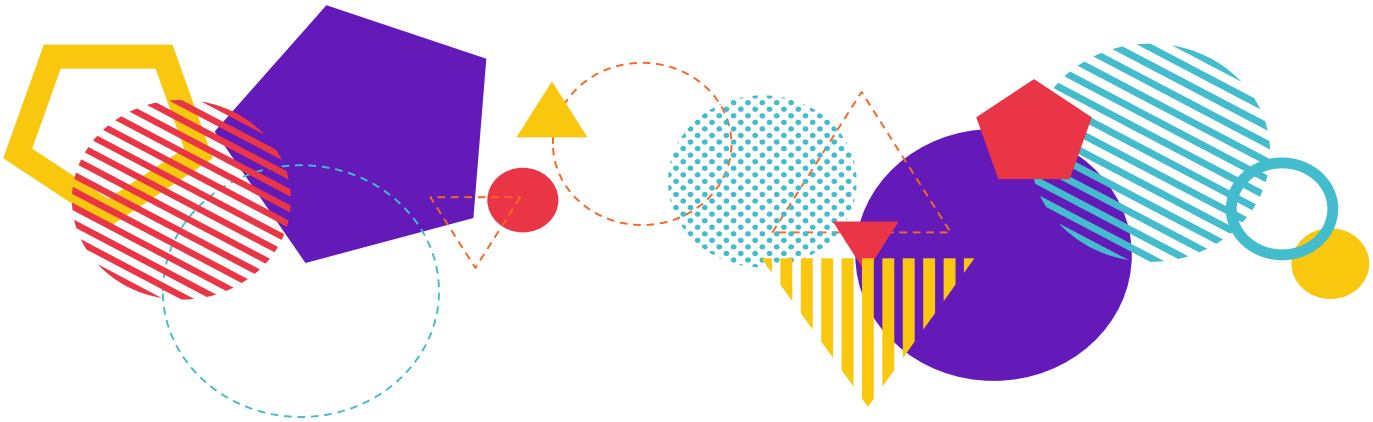
Une organisation agile basée sur l'autonomisation des salariés

« Notre TPE a souhaité mettre en place le télétravail pour plusieurs raisons : l'appétence des salariés pour le télétravail afin de réduire les trajets domicile-travail et permettre des espaces de concentration plus importants en s'isolant pour des tâches complexes et le déménagement d'un collaborateur, loin du siège de la société et le souhait de conserver ce collaborateur dans l'équipe.

Les collaborateurs ont une autonomie complète sur leur organisation du télétravail, ils décident du nombre de jours et du choix des jours et transmettent leurs modalités à la direction via un planning partagé. L'accord est tacite, il n'y a pas d'avenant au contrat de travail ni d'accord collectif.

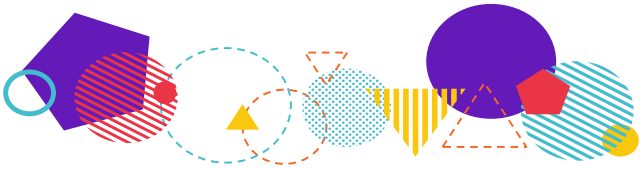
Cette organisation agile peut être mise en place à deux conditions :

- Une confiance réciproque très forte entre la direction et les collaborateurs
- Une taille d'entreprise réduite (pas plus de 30/40 collaborateurs).



PARTIE 2:

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL



ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

SENSIBILISER ET FORMER LES EQUIPES

La première étape consiste à informer les salariés de la démarche en cours au sein de l'entreprise sur l'expérimentation du télétravail et des conditions d'accès (critères d'éligibilité, règles et procédures…).

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

→ Connaître l'environnement réglementaire

→ S'adapter à une organisation du travail spécifique

→ Rester proactif dans la communication à distance

→ Être autonome dans l'utilisation des outils de travail à distance

Différents canaux de communication peuvent être utilisés pour sensibiliser les équipes au télétravail, comme par exemple :

- **Apporter des contenus d'informations dès la phase de démarrage du projet et la phase de sensibilisation**

Cela permet de faire passer les messages-clés afin de limiter les risques d'incompréhension ou de manque d'acculturation. Cela peut prendre la forme d'une newsletter sur la démarche en cours et d'une foire aux questions sur les aspects juridiques, techniques, RH…

- **Former et fournir des outils aux futurs télétravailleurs et managers**

La sensibilisation et l'outillage des collaborateurs est importante pour s'assurer de la bonne compréhension du cadre du télétravail et des bonnes pratiques à adopter pour travailler efficacement.

L'information apportée aux managers est essentielle pour accompagner la transformation induite pas le management à distance, pour pouvoir se préparer aux situations quotidiennes, s'outiller sur la communication à distance, s'adapter au pilotage de l'activité à distance, instaurer une relation de confiance…

Des formations peuvent être proposées aux salariés et aux managers, abordant la thématiques générale du télétravail ou centrées sur des aspects spécifiques : logiciels de gestion de projet / communication à distance, aspects santé et sécurité au travail, droit à la déconnexion…

La formation peut également s'accompagner de la mise à disposition de documents (kit méthodologique, fiches pratiques…) pour les guider tout au long de la démarche (aspects juridiques, techniques, managériaux…).

Outil : Il existe des fiches d'auto-évaluation pour le télétravailleur permettant d'apprécier son aptitude au travail à distance. Exemple : Fiche outil n°7 (page 40) – Guide de la Métropole de Lille.

- **Créer une communauté informelle de pratiques autour du télétravail**

Il est également possible de consolider la cohésion d'équipes à distance en créant une communauté via des outils en ligne permettant aux télétravailleurs de partager leurs expériences, de poser leurs questions.

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

La mise en place du télétravail nécessite :

- → **Une démarche volontaire de la personne**,
- → **Une relation de confiance** entre le manager et la personne,
- → **Une autonomie et une maîtrise de l'activité par la personne.**

Témoignage d'entreprise – 12 salariés

Sensibilisation et formation aux risques professionnels

« Exercer une activité en télétravail peut soulever de nouveaux points de vigilance, notamment en matière de santé au travail et de prévention des risques.

Pour prévenir d'éventuelles difficultés, nous avons mis en place un dispositif de sensibilisation et de formation des différents acteurs (direction, RH, managers, salariés…) sur la thématique des risques liés au télétravail. Notre médecin du travail est par exemple intervenu à ce titre pour parler des risques sur la santé des salariés ».

Télétravail et management

Le télétravail génère des transformations profondes dans les modes de collaborations au travail, notamment du côté du management qui doit alors s'effectuer à distance. Cette nouvelle configuration nécessite :

- un changement culturel pour se «libérer» de la culture du présentéisme et du management de contrôle
- la construction d'un système de management basé sur la confiance, la prise en compte du travail et un pilotage des activités en mode projets et par objectifs
- le renforcement du rôle de soutien et de régulation du manager auprès de ses équipes
- une attention portée au maintien de la cohésion des équipes et des collectifs de travail.

Communication à l'externe

Au-delà de la communication en interne, une communication externe peut être envisagée auprès de potentiels candidats afin de rendre visible la démarche et d'accroitre l'attractivité de l'entreprise.

L'information et la sensibilisation des clients est également à prendre en compte afin de ne pas générer de craintes de leur part et répondre à leurs questions en cas de besoin.

METTRE EN PLACE LES CONDITIONS TECHNIQUES ET PREVENIR LES RISQUES PROFESSIONNELS

L'employeur a la responsabilité de la sécurité au travail de ses salariés, y compris ceux en télétravail. D'autre part, un accident survenu lors du télétravail est présumé, sauf preuves contraires, accident du travail.

Le Comité Social et Economique de l'entreprise peut, avec l'accord du salarié, organiser une visite au domicile pour vérifier les conditions de travail et le respect des mesures de prévention.

D'autre part, le télétravail implique une mise à jour du Document Unique de l'entreprise afin de prendre en compte cette modalité de travail dans l'évaluation des risques.

Il est conseillé de communiquer aux salariés en télétravail un descriptif de la conformité attendue des installations au domicile afin qu'il puisse exercer son activité dans des conditions optimales. Ce document détaille notamment les modalités de conformité concernant les installations électriques et les caractéristiques de la connexion internet.

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Il est important de vérifier que le salarié possède tous les outils nécessaire à son travail à distance et qu'il maitrise ces outils (communication et gestion collaborative de projets, par exemple). Dans le cas contraire, des formations spécifiques peuvent être organisées.

Enfin, le télétravail peut exposer à des risques professionnels spécifiques liés notamment à :

- L'autonomie : gestion de cette autonomie, planification de la charge de travail, temps de pauses et déconnexion… Il existe des risques accrus de surinvestissement. En cas de signaux détectés par le manager ou le collectif de travail, il est important de pouvoir réguler la situation (entretien, rappel du cadre, point sur la charge de travail et l'organisation etc.).
- La communication avec les managers et collègues : risques d'incompréhensions dans la communication écrite, isolement, manque de soutien social de proximité en cas de difficultés.

Les services de l'Assurance Maladie ont élaboré un guide « Télétravail à domicile » d'aide à l'évaluation des risques et à la recherche de prévention associées à destination des entreprises et des salariés qui peut vous aider dans vos démarches : voir le document.

IDENTIFIER LES ACTEURS RESSOURCES

Il est possible d'identifier plusieurs interlocuteurs privilégiés pour la mise en place du télétravail :

- Le premier interlocuteur privilégié du télétravailleur est son manager. Au-delà du suivi de l'activité, des échanges réguliers sont à prévoir concernant plus spécifiquement le télétravail et ses impacts. Un entretien annuel peut également être organisé pour faire un bilan des conditions d'activité et de la charge de travail.
- Un « référent télétravail » au sein de l'entreprise peut permettre de répondre aux questions des salariés et des managers, de suivre le déploiement du projet et faire remontrer les éventuels besoins d'ajustement aux instances de suivi.
- L'interlocuteur technique / support informatique doit également être identifié pour répondre aux problématiques des télétravailleurs.

Au-delà des interlocuteurs, plusieurs ressources peuvent être mises à disposition : guides pratiques, formulaire de demande, trame d'entretien…

VEILLER À CONSERVER DES TEMPS COLLECTIFS EN PRÉSENTIEL

L'un des risques du télétravail peut être l'isolement par rapport au collectif.

Il est donc important de pouvoir proposer aux salariés en télétravail des espaces de partage avec le collectif, par des regroupements physiques, à la fois pour le suivi de projets mais également pour les « temps forts » de l'entreprise (arrivées, départs, journées de cohésion, repas annuel…).

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Au-delà des temps en présentiel, il est important d'instaurer des temps de communication informels à distance pour permettre des liens réguliers et l'entretien de la cohésion d'équipe.

EVALUER – AJUSTER - ÉTENDRE

Au niveau individuel, le télétravail peut nécessiter des ajustements réguliers pour trouver le mode d'organisation qui convienne.

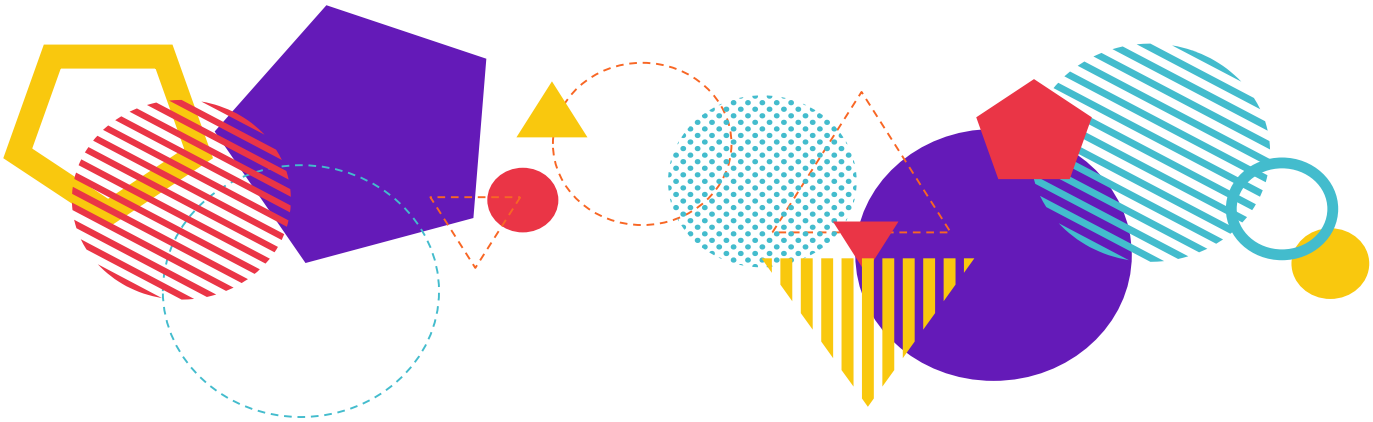
Au niveau collectif, il est important d'évaluer le déploiement de télétravail tout au long du projet. Les indicateurs d'impact doivent être fixés dès le démarrage du projet, au regard des objectifs fixés. Ceux-ci peuvent ensuite être ajustés et complétés tout au long de l'expérimentation.

Les indicateurs peuvent concerner :

- Les modalités de l'expérimentation : caractéristiques des personnes en télétravail, nombre de jours télétravaillés, répartition dans le temps, taux de réversibilité, accès aux informations, satisfaction vis-à-vis des modalités de mise en œuvre…
- Les impacts sur les télétravailleurs : distance domicile-travail et coûts évités, incidences environnementales, impacts ressentis sur la qualité de vie, l'efficacité professionnelle, la santé et sécurité au travail…
- Les impacts pour le collectif de travail : impacts ressentis sur l'ambiance et la convivialité, le partage d'informations, la disponibilité…
- Les impacts sur le manager : évolution des pratiques managériales, impact des actions d'accompagnement et de communication, niveau de confiance et satisfaction…

Le bilan peut ainsi permettre d'étendre l'expérimentation à un public plus large et d'effectuer des actions correctives en cas de besoin.

Ressource : téléchargez le kit méthode de l'ANACT sur l'évaluation embarquée.



PARTIE 3 :

RESSOURCES

DES RESSOURCES A VOTRE DISPOSITION

Qui peut m'aider ?

Plusieurs acteurs peuvent vous accompagner :

- Votre OPCO
- Les organisations représentantes des employeurs et des salariés
- Votre Service de Santé au Travail
- Le réseau ANACT/ARACT
- Les Chambres de Commerce et d'Industrie

Ressources complémentaires

→ « Télétravail : mode d'emploi » - Ministère du Travail

→ Vidéo « Télétravail : les bonnes pratiques »

→ Guide 10 questions sur le télétravail – ANACT

→ Site Teletravailler.fr : nombreux conseils, guides et modèles pour mettre en place le télétravail

→ Guide « Le télétravail – 2025 : quels enjeux de santé en entreprise ? » Les cahiers de prospective de la Chaire Entreprises et Santé.

→ Adopter le télétravail : Guide pratique à destination des employeurs et des salariés du territoire de la Métropole Européenne de Lille.

Les atouts et risques du télétravail

	POUR LE SALARIÉ	POUR L'ENTREPRISE
Avantages	• Amélioration de la qualité de vie au travail (moins de temps de transports, moins de fatigue, moins de stress) • Un cadre de travail souvent plus propice à la concentration • Une meilleure conciliation vie professionnelle / vie personnelle	• Argument pour attirer et fidéliser les talents attachés à leur qualité de vie au travail (QVT) • Evolution des pratiques managériales et organisationnelles, par effet de levier (opportunité pour aller vers une organisation plus ouverte, plus flexible et orientée vers les résultats…) • Augmentation des performances individuelles et donc hausse de la productivité • Accroissement de la flexibilité de l'activité en cas d'évènement externe (intempéries, grèves, …) • Amélioration de la marque verte de l'entreprise (diminution des émissions de CO2 car moins de déplacements) • Réduction possible des locaux de l'entreprise
Risques	• La déstructuration (fait de ne pas réussir à s'auto discipliner) • L'appauvrissement des liens sociaux noués avec le collectif de travail, voire la naissance d'un sentiment d'isolement • La suractivité • La stigmatisation au sein du collectif de travail • La présence de risques physiques s'ils ne sont pas contrôlés (TMS, chutes et blessures, risque électrique…)	• Risque que le télétravail soit considéré par les salariés comme un avantage acquis, et non comme un nouveau mode d'organisation, pouvant être révisé • Risque d'abus au télétravail (ex : ne pas travailler pendant les plages de télétravail). Les bilans menés dans les entreprises montrent que ces abus sont extrêmement rares (<2/1 000) • 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.

Principaux droits et devoirs en matière de télétravail (1/2)

Durée du travail	• Le salarié doit respecter les conventions et obligations de son entreprise en matière de temps de travail : durée journalière, temps de pause, de repos, plage horaire ... • L'entreprise doit mettre en place un contrôle de la durée du travail et l'employeur doit fixer, en concertation avec le salarié, les plages horaires durant lesquelles il peut le contacter. • Dans la majorité des cas, le télétravail est organisé de manière pendulaire par journées entières « domicile » ou « entreprise ».
Mise en place d'un moyen de surveillance	• L'employeur est tenu de respecter la vie privée du télétravailleur. • Si un moyen de surveillance est mis en place, il doit être pertinent et proportionnel à l'objectif poursuivi et le télétravailleur doit en être informé. La mise en place de tels moyens doit également faire l'objet d'une information et d'une consultation préalable du CSE.
Matériel de travail et sécurité	• L'entreprise doit veiller aux conditions de santé et de sécurité sur les lieux du télétravail. • L'employeur doit mettre à disposition des équipements de travail nécessaires à la réalisation du travail. • Les équipements fournis par l'entreprise doivent avoir un usage exclusivement professionnel et le télétravailleur doit prendre toutes les mesures de sécurité qui s'imposent. • Il incombe à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la **protection des données** utilisées et traitées par le salarié en télétravail à des fins professionnelles, et à ce dernier de se conformer à l'ensemble des règles en vigueur au sein de son service en matière de sécurité des systèmes d'information. • Information à apporter au salarié : le salarié doit être **informé des restrictions liées à l'usage des équipements** fournis **et des sanctions en cas de non-respect** de ces dernières. • L'activité télétravail doit être intégrée dans **l'évaluation des risques**.
Accident du travail et risques professionnels	• Création d'une **présomption d'accident du travail si ce dernier intervient durant les heures de travail** (plages horaires) et, par conséquent, prise en charge dans les mêmes conditions que si l'accident s'était déroulé dans les locaux de l'entreprise. « *L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail au sens des dispositions de l'article L. 411-1 du code de la sécurité sociale.* »
Contrôle des lieux	• Le Comité Social Economique et l'inspection du travail peuvent contrôler les lieux (avec accord du salarié s'il s'agit de son domicile).
Visite médicale	• Un salarié en télétravail bénéficie des **mêmes modalités de suivi en santé au travail** que ses collègues occupant un poste équivalent. Le télétravailleur doit bénéficier de la surveillance médicale, ce qui suppose que le médecin du travail est informé de la liste des salariés en télétravail et qu'il doit pouvoir accéder dans les lieux où se déroule le télétravail.

Principaux droits et devoirs en matière de télétravail (2/2)

Droit à la déconnexion	• L'employeur doit garantir **le respect de la vie privée** du salarié en télétravail et un droit à la déconnexion. L 2242-8, 7° du code du travail : « *Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques* ». Ce droit a été complété par la Chambre sociale de la Cour de cassation le 12 juillet 2018 : s'il vous est demandé de manière systématique de rester connecté après la période de travail contractuellement prévue, "le caractère déguisé de l'astreinte sera indéniable". Le télétravailleur utilise son « **droit à la déconnexion** » en arrêtant son équipement informatique et son téléphone professionnel.
Arrêt du télétravail	• Il est recommandé d'adopter **une clause de réversibilité** dans l'accord ou la charte afin de prévoir les conditions de retour à une exécution du travail sans télétravail. • Le salarié étant prioritaire pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles, l'employeur est tenu de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature.
Entretien annuel	• L'employeur doit **organiser chaque année un entretien** qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail. Plus généralement, l'ANI du 19 juillet 2005 prévoit que le télétravailleur bénéficie des mêmes entretiens professionnels que les autres salariés de l'entreprise, il est soumis aux mêmes politiques d'évaluation que les autres salariés.
Formation	• L'employeur doit permettre **l'adaptation permanente du salarié à son poste de travail**, notamment par des actions de formation, en ce qui concerne l'évolution des métiers, des technologies et des organisations. • Ces actions de formation sont considérées comme du temps de travail effectif et doivent être rémunérées comme tel. Cela inclut notamment la formation du télétravailleur sur les équipements techniques mis à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. Une formation du manager et de l'équipe à la prise en compte de cette modalité d'organisation peut être la bienvenue.

COMMENT METTRE EN PLACE SIMPLEMENT LE TÉLÉTRAVAIL ?

Les éléments à prendre en compte

- ASPECTS TECHNIQUES :

Accès aux services à distance, sécurité, gestion de la communication, logiciel, débit internet...

- ASPECTS JURIDIQUES :

Cadre collectif ou individuel, conformité du domicile, droits et devoirs des parties, suivi du temps de travail, santé et sécurité au travail, assurances...

- ASPECTS ORGANISATIONNELS :

Activités accessibles en télétravail, modalités et volume, lieux, durée, temps de présence en collectif, permanences horaires, prévention des risques...

- ASPECTS MANAGÉRIAUX :

Management par objectifs / projets, culture managériale basée sur la confiance, suivi et pilotage, processus de demande et de validation...

- RELATIONS DE TRAVAIL :

Modalités de collaboration, relations avec le collectif de travail, plages de disponibilités et modes de sollicitation

- ASPECTS ÉCONOMIQUES :

Gains et coûts liés au télétravail, contribution de l'employeur à la prise en charge des coûts d'installation et de fonctionnement

Les principales étapes de la mise en œuvre

- Réaliser une étude d'opportunité de mise en place du télétravail
- Définir les postes éligibles au télétravail
- S'informer sur le cadre juridique du télétravail
- Budgétiser le projet et le déploiement du télétravail chez les salariés
- Organiser une réunion préparatoire avec les IRP, managers et collaborateurs
- Vérifier la conformité des installations au domicile des télétravailleurs
- Formaliser le cadre du télétravail dans l'entreprise et avec le(s) salarié(s)
- Sensibiliser et former les équipes
- Réaliser un suivi