Guide pour Accompagner la Réflexion sur la Négociation du Télétravail

Aract HAUTS-DE-FRANCE

Aract NORMANDIE

épona CONSEIL
ESPRIT DROIT SOCIAL

INTRODUCTION

La pratique massive du télétravail qui s'est installée durant 18 mois de crise sanitaire a fait bouger les regards sur cette modalité d'organisation tant du côté des salariés que du côté des employeurs.
Cette pratique qui suscite un intérêt plus grand qu'avant a aussi révélé des limites et des difficultés : baisse de la performance à moyen et long terme, affaiblissement des collectifs, perte de sens, sentiment d'isolement, addictions, désengagement, tensions relationnelles, etc.
A l'heure où la question de la poursuite du télétravail hors période exceptionnelle se pose dans les entreprises, un enjeu fort se situe autour de sa négociation pour en faire un levier de performance et de qualité de vie au travail.
En effet, il s'agira notamment d'éviter que sa perennisation ne se traduise par une dégradation des conditions de travail de celles et ceux qui le pratiquent et de leurs collègues qui ne pourront ou ne voudront pas mobiliser cette modalité organisationnelle.

Pourquoi ce guide ?

Ce guide est destiné à vous éclairer sur les facteurs clefs de succès dans la conduite de projet et les choix méthodologiques pour préparer une négociation.
Il peut vous aider à pointer des objets de négociation à privilégier pour enrichir vos accords et chartes relatives au télétravail.

A qui s'adresse-t-il ?

Il s'adresse aux responsables ressources humaines, aux membres de direction, aux représentants de salariés des TPE-PME, aux organisations syndicales, aux délégués syndicaux et à toute personne qui s'interroge sur la négociation d'un accord ou la mise en place d'une charte.

ENJEUX

Les responsables ressources humaines et les représentants du personnel expriment trois difficultés majeures lorsqu'ils engagent une négociation sur la pérennisation du télétravail au-delà de la période exceptionnelle de crise.
La première est d'ordre méthodologique :
- par quoi commencer ?
- comment identifier les activités « télétravaillables » et articuler travail sur site et à distance ?
- quelles sont les obligations légales concernant les lieux, la prise en charge des coûts, le matériel, etc. ?

La seconde porte sur les risques liés à la perte de proximité physique dans les relations de travail. Celle-ci remet en cause les fonctionnements collectifs existants, notamment ceux qui reposent sur l'oral. Elle bouleverse la culture managériale. Cette distance est souvent source d'appréhensions, tant chez les dirigeants qui craignent que le sentiment d'appartenance à l'entreprise et l'identité au travail se perdent, que chez les salariés qui redoutent de ne plus avoir le même accès à des ressources essentielles : informations, entraide, soutien social.

La troisième difficulté porte sur l'écart de perception du télétravail d'un individu à l'autre. Pratiqué dans des proportions et des conditions variables selon la nature de l'activité et selon les caractéristiques du lieu où il s'est exercé (qualité du réseau de communication, espace disponible, présence de tiers, etc.), le vécu du « télétravail de crise » est marqué par une forte hétérogénéité : allant du rejet chez les celles et ceux, qui ne veulent plus en entendre parler à une impossibilité à se projeter sans télétravail pour les autres, qui n'imaginent plus s'en passer. Ces écarts dans les perceptions individuelles étant susceptibles de générer des tensions au sein des collectifs de travail.

Se préparer à négocier

1. Le retour d'expérience **Page 3**

2. S'intéresser aux effets du télétravail sur la réalité des situations de travail **Page 4**

3. Replacer le télétravail dans le cadre de l'organisation globale et des pratiques de management **Page 5**

Pour un accord télétravail de qualité

1. Quelles tendances dans les accords récents ? **Page 8**

2. Télétravail et charge de travail **Page 8**

3. Télétravail, égalité professionnelle et violences intrafamiliales **Page 9**

4. Télétravail, espaces et outils **Page 9**

Conclusion

Page 13

Pour aller plus loin

Page 14

SE PRÉPARER À NÉGOCIER

1. LE RETOUR D'EXPÉRIENCE

Passer par une phase préparatoire en amont de la négociation qui s'appuie sur l'expression du vécu des salariés et des managers

Avant toute négociation, il semble incontournable de s'appuyer sur l'expression du vécu des salariés et des managers pour engager une réflexion sur l'élargissement et la pérennisation du télétravail.

Il s'agit de recueillir leur retour d'expérience à partir de la pratique du télétravail :

- Quelle a été l'organisation des derniers mois et quels en ont été les effets sur l'activité ?
- Quelles ont été les difficultés rencontrées ?
- Les initiatives ou pratiques intéressantes à partager ? Quels sont les sujets à traiter prioritairement pour la suite ?

Poser ces questions dans le cadre d'un espace de discussion ad'hoc l'occasion de **repérer les écarts de perception éventuels, les manques, les améliorations à prévoir** et ce qui a été développé dans l**es façons de travailler et de collaborer à distance grâce aux outils numériques et qu'il serait pertinent de conserver.**

Une administratrice d' association à propos d'un atelier «retour d'expérience» sur le télétravail :
« En tant que membre du CA, c'est une pratique intéressante de rentrer dans les process des équipes. Cela permet de signifier un lien réel et de renforcer la communauté que constitue l'association (…) Et collectivement intéressante pour se projeter sur un télétravail choisi (…). Par ailleurs, cela répondait à un besoin d'échanger »

Le travail préparatoire à la négociation d'un cadre formalisé du télétravail, nourrit de l'expérience et du vécu du terrain a aussi pour objectif de **partager dans l'entreprise les ambitions du télétravail**.
Il permet d'identifier précisément les opportunités recherchées avec cette pratique du point de vue de la performance et de la qualité du travail. De pointer aussi concrètement les risques et les points de vigilance dont il faut tenir compte dans sa mise en place.
Eclairer les impacts du télétravail sur le travail et mettre en évidence les conditions favorables à développer, pour aboutir à une vision claire et partagée des opportunités et des risques, s'avèrent être dans la pratique un bon appui dans la négociation d'un accord télétravail.

Un dirigeant d'entreprise :
« Oui au télétravail, à condition qu'il soit travaillé de manière concertée pour n'oublier personne dans le projet »

Mettre en place une démarche participative qui associe la direction, le CSE, les managers, la DSI et les salariés est un moyen d'arriver à un accord qui a du sens.

Témoignage de l'entreprise Groupe Nat (59)
https://youtu.be/RdPUNbzOG5g

2. S'INTÉRESSER AUX EFFETS DU TÉLÉTRAVAIL SUR LA RÉALITÉ DES SITUATIONS DE TRAVAIL

L'analyse des situations de travail et l'évaluation des impacts du télétravail sur les activités réelles de travail sont riches d'informations sur les opportunités, les risques et les conditions de réussite de la pratique du télétravail. Placer la discussion sur le travail au cœur des réflexions, mettre en visibilité ce qui devient invisible avec la distance, objectiver l'évolution des contraintes et des ressources du travail permet de **construire des repères professionnels communs** sur les principes à poser, qui garantiront le maintien de la dimension collective du travail.

La mise en place d'ateliers

L'analyse du travail peut prendre la forme d'ateliers de travail par métiers, par unités de travail ou par groupes plurimétiers.
En 2 à 3 séances, le groupe passe en revue les principales activités réalisées quotidiennement, analyse les moyens nécessaires (matériels, humains, temps, etc.) pour atteindre les résultats attendus. Les regards se croisent sur les intérêts et les freins à la réalisation de certaines activités à distance.

Cet exercice est l'occasion de **partager des visions et des points de vigilance**. Il permet de dégager des propositions de principes de mise en place du télétravail qui ont du sens. L'analyse met en évidence les conditions matérielles, spatio-temporelles et humaines à réunir pour tirer plus d'avantages que d'inconvénients à la réalisation à distance des activités. Elle permet aussi d'écarter les activités qui sont incompatibles avec un travail à distance et ainsi d'en déduire la part d'activités télétravaillables d'un métier ou d'une fonction.
Cette entrée par l'activité montre qu'il n'y a pas de nombre de jours « idéal » de télétravail. **La part d'activités télétravaillables varie d'une entreprise à l'autre**, et même d'un métier à l'autre dans une même entreprise.
L'objectivation de la part d'activités télétravaillables pour un métier ou une fonction peut être réalisée sans préjuger en amont de sa compatibilité avec le télétravail. S'intéresser à tous les métiers et fonctions permet de définir des critères clairs sur l'éligibilité des activités au télétravail, et ainsi d'éviter les problèmes de perception d'une iniquité entre ceux qui y ont accès et les autres.

Un animateur d'atelier :
« l'expression est intéressante en soi, elle permet aux équipes de se retrouver après une période où les contacts entre collègues ont été limités. Cela a permis de prendre conscience des missions réalisées par chacun et des besoins d'interactions entre les différents métiers. Cela a mis en évidence l'hétérogénéité des attentes des salariés vis-à-vis du télétravail »

C'est aussi l'occasion de **repérer les impacts du télétravail sur l'activité sur site** afin de trouver la meilleure articulation possible entre le présentiel et le distanciel.
Ces ateliers sont appréciés par les participants qui y voient une occasion de renouer avec le collectif et de témoigner de l'évolution de leur travail. Et au-delà des propositions qui alimentent directement la réflexion sur le cadre du télétravail, ces temps d'échange sont l'occasion de repérer les forces et les points d'améliorations dans les conditions de réalisation du travail, lorsqu'un problème particulier se pose dans un service par exemple.

Cette réflexion sur le télétravail qui place le travail au cœur de sa démarche est aussi une opportunité pour améliorer globalement les conditions de travail.

3. REPLACER LE TÉLÉTRAVAIL DANS LE CADRE DE L'ORGANISATION GLOBALE ET DES PRATIQUES DE MANAGEMENT

Organisation du travail, management, fonctionnement collectif, lieux et temps de travail, outils numériques et leurs usages… **La réflexion sur le télétravail invite à se questionner sur de multiples dimensions qui déterminent les conditions de réalisation du travail.**

Les discussions qui s'engagent lors de sa mise en place dépassent vite le prisme du télétravail. Celui-ci agit comme une caisse de résonance, il est un révélateur de difficultés et il met en évidence les fonctionnements collectifs qui sont habituellement régulés par la présence sur site.
Par exemple, si l'accueil physique du public n'est pas dédié à une personne dans une entreprise, le télétravail des uns, va vite générer une charge de travail supplémentaire pour les autres, et ce qui ne posait pas de problème jusque-là peut devenir une source de conflit. Cela peut avoir des impacts sur la performance ou la qualité du service rendu.

Une approche organisationnelle du télétravail, qui cherche à construire cette modalité d'organisation en tenant compte de l'existant, des forces et des points durs de l'organisation vise à anticiper les effets non prévus du télétravail qui pourraient être à l'origine de risques pour les salariés et pour la performance.

Maintenir les liens et favoriser le travail collectif

Entraide, soutien social, accès aux informations, aux compétences et à l'expérience, … Les relations développées à l'occasion du travail sont soutenantes pour les individus. **Elles constituent des ressources du travail et contribuent à la construction d'identité et de sens au travail.**

L'éloignement physique modifie la fréquence et les modalités d'interactions interpersonnelles et collectives. La diminution de la part d'imprévu, d'informel dans la communication laisse place à des relations plus planifiées et à une parole plus formatée qui limite la possibilité de construire des relations de confiance dans le travail et freine la régulation collective de l'activité. La part de communication non verbale s'affaiblit dans le cadre du travail à distance, impliquant des difficultés de compréhension dans les équipes et des distorsions dans les représentations.
Le télétravail n'est pour autant pas incompatible avec la constitution d'un collectif de travail. Il peut même au contraire favoriser les interactions grâce au numérique dans des cas d'éloignement géographique ou de difficulté de mobilité.

Favoriser le maintien ou la construction de collectifs de travail à l'introduction du télétravail nécessite au préalable de définir clairement et de formaliser les fonctionnements collectifs :
- les temps,
- les lieux,
- les objectifs des réunions formelles.

En ayant une attention particulière pour que soient organisés des temps collectifs avec et sans hiérarchie, et en intégrant des temps collectifs réguliers en présentiel. Maintenir un site de travail permettant aux salariés de se retrouver en présence et d'y trouver des ressources (photocopieuse, consommables, documentation…), identifier des temps sans télétravail afin de réintroduire des relations informelles de travail, former les managers à animer des espaces de discussion sur le travail sont également des facteurs favorisants.

Du travail collectif au collectif de travail : quelle réalité en télétravail ? - Interview d'Yves Clot réalisée dans le cadre des RRI en 2020

https://www.youtube.com/watch?v=8QLLhQpDJm0&t=9s

Accompagner les managers

L'autonomie laissée aux télétravailleurs durant la période exceptionnelle liée à la crise sanitaire de la Covid-19 a été forte concernant l'aménagement de la journée de travail, les horaires, les lieux, voire l'articulation entre travail sur site et travail à distance. **Les repères des managers de proximité sont eux aussi bousculés avec le déploiement du télétravail.** Nombre d'entre eux expriment des craintes, voire des difficultés à exercer leur fonction.
Leur rôle, leurs outils et leurs compétences pour soutenir les individus et animer les collectifs se doivent d'évoluer. **Ils ont ainsi besoin d'être accompagnés et formés dans cette transformation de leur métier.**
Les difficultés préexistantes relatives aux conditions d'exercice de la fonction managériale (surcharge de travail, éloignement du terrain, légitimité, etc.) sont exacerbées par le management à distance. Les situations déjà problématiques plus ou moins maîtrisées basculent régulièrement vers des situations dégradées.

La formalisation d'un cadre plus pérenne du télétravail nécessite de discuter, réajuster ou a minima clarifier l'autonomie qui sera accordée demain aux télétravailleurs.
Cela permet de définir un fonctionnement collectif clair, équitable, visant à conjuguer les intérêts individuels et l'intérêt collectif qui permettent d'atteindre performance et satisfaction au travail.

L'attention des négociateurs doit ici porter sur **la question de l'adéquation entre le cadre global des principes et des règles qui seront définies dans l'accord et sa déclinaison au niveau local/ opérationnel**.

Les 3 facteurs clefs de succès de la mise en œuvre d'accords télétravail :

- **S'intéresser aux situations de travail des managers en les associant à la démarche en amont de la négociation,**
- **S'interroger sur leurs moyens et marges de manœuvre autour de l'application du cadre du télétravail,**
- **Favoriser les échanges de pratiques pour construire des repères communs entre les managers.**

Une association qui accueille du public dans son centre de documentation est attachée à ce que l'ensemble des salariés soient en contact avec le public en assurant son accueil à tour de rôle et souhaite garantir le maintien des liens de proximité entre les salariés.
Le principe de 2 journées dans la semaine où il n'est pas possible de télétravailler est alors retenu lors de la formalisation d'une charte du télétravail.
Une premère journée visant à maintenir des réunions d'équipes et réunions projet en présentiel et favoriser les relations informelles entre les salariés, et une journée pour que les télétravailleurs puissent rester en contact avec le public.

Dans cette Scop de conseil, le télétravail des consultants cumulé aux déplacements inhérents à leur métier risque de réduire fortement les interactions formelles et informelles entre les salariés.
Il est alors décidé de poser dans la charte du télétravail, le principe d'une journée de présence obligatoire sur site pour la tenue des réunions d'équipe, revues de projet et temps de partage de pratique.

POUR UN ACCORD TÉLÉTRAVAIL DE QUALITÉ : DES OBJETS DE NÉGOCIATION À NE PAS NÉGLIGER

Le point de vue d'un expert

Yoann Gontier, Avocat au Barreau de Rouen du Cabinet *Epona Conseil*

Passer du télétravail subi au télétravail choisi

Dans le cadre de la crise sanitaire liée à la Covid-19, la plupart des entreprises ont été contraintes de recourir brutalement, dans l'urgence et de façon imposée au télétravail qui, culture française du présentéisme oblige, n'avait connu qu'un essor modéré jusqu'en mars 2020.

Dix huit mois plus tard, il apparaît incontestable que ce recours à marche forcée au télétravail a profondément marqué les organisations de travail, bouleversé les habitudes et les méthodes de travail et fait évoluer les mentalités.

Ainsi, bon nombre d'entreprises entendent désormais autoriser et pérenniser un télétravail pendulaire, c'est-à-dire régulier.

A cet égard, il convient de relever que depuis sa dernière mise à jour en date du 1er septembre 2021 et à l'heure où nous rédigeons ces quelques lignes (18 novembre 2021), **le protocole national pour assurer la santé et la sécurité des salariés en entreprise face à l'épidémie de Covid-19, ne recommande plus aux entreprises de prévoir un nombre minimal de jours de télétravail par semaine.**

Dans ces conditions, quel est, à ce jour, le régime juridique qui trouve à s'appliquer au sein des entreprises qui entendent maintenir et organiser le recours au télétravail ?

Sur ce premier point, il est utile de rappeler que c'est sur le fondement des dispositions de l'article L. 1222-11 du Code du travail que les employeurs ont été autorisés, dès mars 2020, à placer « d'autorité » en télétravail les salariés dont les fonctions pouvaient être réalisées à distance.

En application de l'article précité, « en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure », la mise en œuvre du télétravail peut, en effet, « 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 ».

A ce jour (novembre 2021), il est permis de s'interroger, au regard de la situation sanitaire liée à la Covid-19 qui perdure et à ses multiples variants qui demeurent, sur la possibilité que conservent ou non les employeurs de continuer à mobiliser unilatéralement le télétravail sur le fondement de cet article L. 1222-11 du Code du travail.

En tout état de cause, cette menace épidémique a vocation à disparaître à terme et c'est alors vers un autre article du Code du travail qu'il convient de se tourner pour déterminer dans quelles conditions les organisations de travail peuvent autoriser le recours et encadrer les conditions de mise en œuvre de cette modalité particulière d'organisation du travail.

A cet égard, les dispositions de l'article L. 1222-9, I, alinéa 3 du Code du travail (qui constituent donc en quelque sorte le régime « de droit commun » du télétravail), posent pour principe que le recours organisé (c'est-à-dire hors circonstances exceptionnelles) au télétravail doit être prévu par un accord collectif, ou à défaut, par une charte.

L'utilisation par le législateur du terme « à défaut » ne doit pas être négligée et par analogie avec ce qu'a décidé la jurisprudence en matière de vote électronique ou de détermination des établissements distincts dans le cadre des élections professionnelles, il y a lieu de considérer, à notre sens, qu'il existe une **priorité à la négociation collective.**

Dès lors qu'au sein de l'organisation de travail considérée, a été désigné au moins un délégué syndical, l'employeur n'aura ainsi pas d'autre choix que

d'engager, avant toute autre chose, des négociations avec la délégation syndicale en vue de la conclusion d'un accord d'entreprise en la matière et ce n'est qu'en cas d'échec de ces négociations que l'entreprise retrouvera sa liberté d'adopter unilatéralement une charte portant sur le télétravail (en ne négligeant toutefois pas le préalable d'information-consultation du CSE, s'il existe).

En tout état de cause et quel que soit le support juridique (accord collectif ou charte) choisi (ou imposé), cette formalisation présente un intérêt indéniable : celui de poser clairement et de partager avec la collectivité de travail, les règles portant sur le télétravail qui sont inhérentes à l'entreprise considérée et qui lui sont propres et spécifiques (puisqu'il existe autant de formules possibles ou presque que d'entreprises).

Parmi ces règles, citons notamment les sujets qui sont le plus souvent sources de discussions : critères d'éligibilité, nombre de jours de télétravail, indemnisation éventuelle des frais inhérents au télétravail, ...

Notons également que cette thématique du télétravail peut par ailleurs constituer une opportunité pour les directions d'entreprise et les représentants du personnel : celle consistant à se saisir de sujets « périphériques » tels que l'aménagement (ou le réaménagement) du temps de travail ou bien encore l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.
S'agissant plus particulièrement de l'aménagement du temps de travail, le télétravail ne doit, en effet, pas, selon nous, être traité comme un sujet isolé : la déclinaison réussie de cette modalité particulière d'organisation du travail doit trouver sa place dans un ensemble plus large et plus cohérent notamment sous le prisme de la durée du travail.

Longtemps, de nombreuses entreprises n'ont pas souhaité ou osé ré-ouvrir ce chantier de l'aménagement du temps, tant le « traumatisme » de la mise en place des 35 heures (et de ses difficultés opérationnelles) était encore présent.

Notre pratique nous démontre désormais que les mentalités évoluent : 20 ans après l'adoption des 35 heures et au regard des évolutions conséquentes qu'ont connues les organisations de travail (et la législation !), le temps est à la révision et à l'anticipation.

Il s'agit en somme de transformer une contrainte en une opportunité et de se projeter !

1. QUELLES TENDANCES DANS LES ACCORDS RÉCENTS ?

L'analyse d'une cinquantaine de textes signés en 2020, entre les deux confinements, met en évidence une variété de visées des accords télétravail.

Certains accords cherchent **à encadrer voire contenir le nombre de demandes de télétravail**. Ils proposent un nombre de jours limité et de nombreux critères d'éligibilité, ou élargissent le champ des possibles mais en s'appuyant sur un process lourd concernant le télétravail régulier et occasionnel avec de nombreuses mentions précisées par avenant et un délai de prévenance important, rendant difficile, au final, l'accès au télétravail.
D'autres accords vont **plus loin dans la recherche de flexibilité et d'expérimentation de nouvelles pratiques**. En proposant un cadre et des modalités souples de télétravail, basé sur les activités télétravaillables et des marges de manœuvre laissées aux managers dans l'appréciation de la mise en œuvre au-delà des formules proposées.

D'autres encore, ouvrent la réflexion sur les lieux et les espaces de travail, en proposant des alternatives en tiers-lieux par exemple, et/ou sur des formes de travail hybrides présentiels/distanciel, en proposant des accompagnements à la transformation des missions des managers.

2. TÉLÉTRAVAIL ET CHARGE DE TRAVAIL

L'organisation en télétravail ne doit pas conduire à des règles de prescription, d'évaluation et de suivi de l'activité qui soient supérieures ou plus exigeantes que celles à l'œuvre en travail en présentiel. La charge de travail, les normes de production et les critères de résultats exigés doivent être équivalents par rapport à une situation comparable en présentiel voire réévalués en fonction de la réalité des situations de travail.
Dans son guide pratique Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après, publié en octobre 2020, l'Organisation internationale du travail (OIT) donne une marche à suivre intéressante pour le suivi de l'activité : *«Identifier les objectifs recherchés ainsi que les étapes à franchir et les tâches à accomplir pour y parvenir ; suivre les progrès réalisés et en discuter, sans pour autant établir une procédure de rapport trop lourde. Cela donne aux travailleurs la flexibilité et l'autonomie nécessaires pour organiser leur travail sans que le responsable s'astreigne à en vérifier constamment la progression.»*

L'accord peut prévoir de la **souplesse** dans l'organisation individuelle en s'appuyant sur **les principes de confiance** et de transparence.

Cela passe par permettre de la souplesse dans l'organisation individuelle, l'articulation des temps et le positionnement de jours de télétravail flottant ou fixes en fonction des caractéristiques de travail de chacun.

Des mesures relatives à la sur-connexion sont aussi à prévoir, des périodes de trêve des messageries professionnelles en dehors des horaires d'ouverture de l'établissement et au moins équivalentes au temps de repos ; une régulation des conditions d'utilisation des outils de communication mis à disposition, afin d'éviter les sollicitations professionnelles en dehors des heures de travail ; **et surtout, une recherche des causes de sur-connexion en lien avec la charge de travail**.

3. TÉLÉTRAVAIL, ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ET VIOLENCES INTRAFAMILIALES

Communément perçue comme un vecteur d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes parce qu'elle améliore la conciliation des temps de vie personnelle et professionnelle, la **pratique du télétravail a aussi révélé le lot d'inégalités qu'elle soulève entre les situations de télétravail des femmes et des hommes**.

Moins bien loties que les hommes du point de vue des espaces de télétravail (absence de pièce dédiée, partage du lieu avec un tiers) selon plusieurs études réalisées pendant le confinement, pénalisées par un déséquilibre persistant dans la prise en charge des activités domestiques et la charge mentale associée (entretien du logement, éducation des enfants, etc.) et en proie à des violences intrafamiliales qui ont augmentées, les femmes concentrent des risques spécifiques liés au télétravail. Les hommes victimes de violences intrafamiliales sont aussi plus exposés avec le télétravail à domicile même si on en parle moins.
A ces questions s'ajoute celle qui concerne l'éligibilité au télétravail des métiers dans lesquels se concentre une part prépondérante de femmes.
Les fonctions supports ou les fonctions d'assistanat par exemple, peuvent, soit être exclues des projets de télétravail ou au contraire, voir leurs missions être réorganisées pour évoluer vers une pratique du métier à 100% à distance. Avec pour effet dans le 1er cas de créer une iniquité d'accès au télétravail et dans le 2ième de générer des risques d'isolement et d'appauvrissement des métiers, des compétences développées et au final, liés à une spécialisation dans ceraines tâches entraînant l'abandon d'autres parcours professionnels.

S'intéresser aux spécificités des métiers et activités exercées par les femmes et aux conditions spécifiques à développer pour leur permettre d'accéder au télétravail dans les conditions les plus favorables constituent deux enjeux importants de la négociation des accords.
Le recours aux tiers-lieux, la vigilance autour du maintien des interdépendances entre les métiers, ainsi que le suivi régulier des difficultés de réalisation du travail à distance peuvent être proposés afin d'éviter un renforcement des inégalités.

4. TÉLÉTRAVAIL, ESPACES ET OUTILS

La mise en œuvre du télétravail pose indéniablement **la question des espaces de travail** à plusieurs niveaux : où télétravailler ? quels impacts sur les espaces existants ?
Elle met aussi en lumière **les enjeux liés aux équipements et aux outils numériques** nécessaires à son déploiement pour que celui-ci ne soit pas synonyme de dégradation des conditions de travail et de la performance.

Télétravail et espaces

Télétravailler à domicile :

Par définition, le télétravail s'effectue hors du lieu de travail habituel et pour la majorité des salariés ou agents de la fonction publique qui mobilisent cette modalité organisationnelle, il s'effectue au domicile. Se pose alors la question de l'adaptation de celui-ci à l'activité professionnelle qui y sera exercée.

De plus, le télétravail n'exonère pas l'employeur de sa responsabilité vis-à-vis de la santé et de la sécurité au travail de ses salariés.

Dans le cadre de négociations sur le télétravail, ce sujet doit donc être posé sur la table afin d'anticiper les difficultés potentielles que cela peut poser en matière d'éligibilité mais aussi de prévention adaptée sur le(s) lieu(x) de travail. Voici ici une liste non exhaustive de questions à (se) poser :

- La connexion internet, le réseau téléphonique permettent-ils de recevoir/émettre des mails ou appels téléphoniques, d'être joignables sur les heures de travail déterminés ?
- Une pièce est-elle dédiée au télétravail ? Si non, est-il possible de s'isoler de perturbations extérieures (enfants, conjoint en télétravail lui/elle aussi ?...) ?
- Existe-t-il des risques professionnels spécifiques au télétravail à domicile qui rendraient le télétravail trop risqué à mettre en œuvre ? (risques liés à une mauvaise installation électrique par exemple)

Télétravailler dans un tiers-lieu :

Pour bon nombre d'entreprises et de salariés, le télétravail est une modalité organisationnelle qui permet de travailler depuis son domicile, or, **il peut aussi s'effectuer dans un lieu tiers qui n'est ni le bureau habituel, ni le domicile** mais ce que l'on appelle donc un **tiers-lieu**. Ces nouveaux espaces de travail, que l'on connaît souvent mieux sous le nom d'espaces de co-working, se développent fortement sur le territoire français, sous l'impulsion du milieu associatif, de collectifs de porteurs de projets novateurs, des Régions mais aussi plus récemment de l'Etat, notamment en lien avec la crise sanitaire qui a propulsé le télétravail sur le devant de la scène comme une modalité permettant une continuité de l'activité économique.

Ainsi, si le domicile s'avère inadapté au télétravail (pas de connexion, pas de réseau, pas de pièce adaptée ou de possibilité de s'isoler, risques professionnels trop importants...), cela ne signifie pas que les salarié·e·s soient inéligibles à cette modalité à partir du moment où ils/elles ont la possibilité de télétravailler dans un lieu qui répond à ces critères.

Dans le cadre de négociations, il est donc important de penser la multi-spatialité du télétravail et de donner la possibilité aux salariés de télétravailler hors du domicile à partir du moment où les conditions de travail, l'environnement sont favorables.

ZOOM

L'Aract Normandie s'engage auprès de la Région pour promouvoir la qualité de vie au travail dans les « Tiers-lieux Normandie »

En savoir plus

Notons d'autres avantages du télétravail dans les tiers-lieux (Vs domicile) :
Il permet de :

- **briser l'isolement** qui est une source de stress et un risque reconnu lié au télétravail à domicile et répondre au besoin de lien social,
- **marquer la frontière entre la sphère privée et professionnelle** et limiter la perte de notion spatio-temporelle liée au travail à domicile,

- **limiter les interférences**, interruptions, et intrusions rapides entraînant des ruptures de tâches, des pertes de concentration liées à la présence de tiers au domicile,
- **développer des réseaux** et trouver des ressources complémentaires qui pourraient être utiles pour l'entreprise,
- conserver, développer un sentiment d'appartenance à un collectif, qui serait ici un nouveau collectif propre au tiers-lieu et non à l'entreprise,
- répondre aux **enjeux liés** :
    - **à l'Egalité Professionnelle** (Cf. Point 3 sur la prise en charge des activités domestiques qui incombe majoritairement aux femmes et dont elles peuvent avoir des difficultés à se soustraire en télétravaillant à domicile),
    - **à la prise en compte des risques accrus**, pour les personnes qui en sont déjà victimes, de subir des violences intra-familiales lorsque le télétravail est effectué au domicile
    - **aux inégalités liées au domicile** qui, pour certains salariés, pourrait rendre le télétravail impossible au regard de l'environnement.

La recomposition des espaces :

Dans le cadre de négociations sur la mise en œuvre du télétravail, les partenaires sociaux seront aussi amenés à poser les enjeux de la recomposition des espaces internes à l'entreprise.

Les salariés étant potentiellement moins présents sur site, **se pose la question de l'utilisation des espaces existants** : la surface actuelle n'est-elle pas trop grande ? a-t-on finalement besoin de toute cette place et de tous ces bureaux inoccupés une bonne partie du temps ?

Un projet télétravail est ainsi souvent synonyme d'opportunités pour réduire les frais fixes des entreprises et en premier lieux les coûts immobiliers. C'est aussi une opportunité de repenser la façon de travailler dans les bureaux.
Cependant, il faut être attentif à ne pas avoir un raisonnement trop simpliste en calculant les besoins en termes de surface et de nombre de bureaux à partir d'un taux d'occupation potentiel basé sur les hypothèses de mobilisation (ou non) du télétravail par les salariés.
En effet, avoir la possibilité de télétravailler 3j/sem (soit 60% du temps), ne signifie pas qu'il est possible de réduire la surface de 60%. Il faut bien avoir en tête plusieurs choses pour se prémunir de dérives pouvant dégrader fortement les conditions de travail sur site .
Le télétravail est basé sur le principe du double volontariat. Cela signifie qu'il ne peut être imposé aux salariés et que celles et ceux qui ne veulent pas mobiliser les jours de télétravail, ou pas de façon régulière, ont évidemment le droit de ne pas télétravailler et seront donc présent physiquement sur un site qui doit être en capacité de les accueillir.
La tentation est grande de réduire les surfaces en supprimant des bureaux et en proposant des espaces ouverts ou semi-ouverts afin de créer des espaces de coworking internes (on parle de corpo-working).
Cela peut être une bonne idée si ça répond aux besoins de l'activité mais cela peut créer de nouvelles contraintes si ces besoins ne sont pas pris en compte. En effet, pour des activités nécessitant de la concentration, il peut être compliqué de travailler dans un espace ouvert, à proximité de collègues qui passent leur temps au téléphone ou qui travaillent à 2 ou 3, générant ainsi du bruit dans l'environnement proche.
Une autre tentation serait de réserver les tâches nécessitant du calme au télétravail et ainsi dédier l'espace entreprise aux autres tâches. Ce serait une façon de rendre le télétravail obligatoire pour certaines tâches. **Attention donc à ne pas segmenter l'endroit des activités relationnelles et l'endroit où on réfléchit, où on écrit.**

Une diversité d'usage des espaces doit donc être préservée, ce qui milite pour la mise en œuvre d'un vrai projet de (re)conception des espaces afin de poser collectivement les enjeux, à partir d'une meilleure connaissance des besoins des salariés/agents (alternance entre les types d'activités, le travail seul ou

Équipements et outils numériques

Négocier la mise en œuvre du télétravail amène aussi à penser les équipements et les outils mis à disposition des salariés, qu'ils soient télétravailleurs ou non.

Pour que le télétravail ne soit pas synonyme de dégradation des conditions de travail et qu'il soit favorable à la performance, il faudra donc qu'une analyse préalable des besoins individuels et collectifs soit réalisée afin de penser les usages de ces équipements et outils numériques.

Se posera ainsi la question des équipements présents sur le lieu de télétravail. Les salariés/agents ont-ils à disposition un matériel informatique mobile, un écran supplémentaire, une imprimante, un scanner, un fauteuil adapté ? Au regard de la fréquence du télétravail, quel est le réel besoin de tel ou tel équipement ?

De même, les outils collaboratifs à distance sont nombreux et variés (visio, mind-mapping de projets, cloud, plateforme de communication collaborative, réseau interne..) mais ils doivent, eux aussi, correspondre à un besoin et être accompagnés d'une formation adaptée afin de tirer le meilleur parti des possibilités qu'ils offrent.

Non pensée, non accompagnée, la transition numérique, accélérée par la crise sanitaire de la Covid-19, peut ainsi être problématique car elle peut mettre à mal les collectifs et ainsi donner l'impression que le télétravail est une mauvaise idée. Or, si une réelle conduite de projet est mise en place pour accompagner cette transformation numérique, la qualité de vie au travail et la performance peuvent en sortir gagnantes.

Il sera donc nécessaire de penser les outils mais aussi et surtout de penser les utilisateurs, de les accompagner, de les associer à la réflexion.

CONCLUSION

Expérimenter et évaluer

Bien que facilité par les technologies modernes, le télétravail bouscule les équilibres en place dans le travail des salariés et des managers.

Anticiper et accompagner cette transformation organisationnelle en amont de sa mise en place pour en prévenir les risques éventuels est une première étape.
Cependant, même lorsqu'ils sont éclairés par des analyses préalables, les choix et les arbitrages faits à l'occasion de la formalisation d'un cadre du télétravail ne protègent pas de tous les effets non prévus qui découleront de sa mise en œuvre opérationnelle. En dehors de la période de crise, les entreprises ont peu de recul sur une pratique étendue du télétravail dans la durée. Une part d'incertitudes subsiste au moment de la formalisation. Les entreprises tâtonnent, s'acculturent, apprennent. **Le passage par une phase d'expérimentation accompagnée d'une méthode d'évaluation et d'indicateurs d'impacts permet de suivre ces apprentissages et d'ajuster les règles de fonctionnement et les moyens.**

Ainsi, il semble fondamental d'intégrer une clause de réversibilité, mise en oeuvre pendant ou après la période d'expérimentation, dans l'accord ou la charte télétravail qui sera issu des négociations.

RAPPEL DES TEXTES EN VIGUEUR

- Un accord cadre Européen du 16 juillet 2002
- Un accord National interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005
- Une loi du 22 mars 2012 complétée par la loi du 8 août 2016 et l'ordonnance du 22 septembre 2017
- Une définition et des modalités de mises en œuvre définies aux articles L1222-9, L1222-10 et L1222-11 du code du travail
- Un accord National interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020

UNE DÉFINITION LÉGALE

Le télétravail 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

(Art L1222-9 du code du travail)

À LIRE

Réseau Anact-Aract

10 recommandations pour négocier un accord ou élaborer une charte

TÉLÉCHARGER

10 questions sur ... Le télétravail

TÉLÉCHARGER

Les essentiels télétravail

TÉLÉCHARGER

Kit : Associer télétravail et QVT

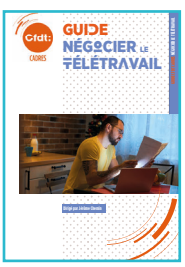
TÉLÉCHARGER

Anact
L'AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

À visiter pour plus d'informations

https://www.anact.fr/themes/teletravail

CFDT Cadres



Guide : Négocier le télétravail
Mars 2021

TÉLÉCHARGER

INRS

Télétravail : Quels risques ? Quelles pistes de prévention ?

TÉLÉCHARGER

Télétravail : Cadre juridique et conventionnel - Approche santé et sécurité

TÉLÉCHARGER

L'Aract Hauts-de-France et l'Aract Normandie vous accompagnent :

L'Aract Hauts-de-France et l'Aract Normandie interviennent depuis de nombreuses années sur la mise en place du télétravail. Conseil aux entreprises, actions collectives, actions d'information et de sensibilisation, formations, les modalités d'intervention sont nombreuses et adaptatées à la problématique de chaque structure, en concertation avec la direction et les salariés.

Contact :

Aract Hauts-de-France

Siège social :
197 rue Nationale
59800 LILLE
Tél : 03.28.38.03.50

Amiens :
11 rue Noyon
80000 AMIENS
Tél : 03.22.91.45.10

hautsdefrance.aract@anact.fr

www.hautsdefrance-aract.fr

Aract Normandie

Siège social :
12 rue Ferdinand Buisson
14280 SAINT-CONTEST
Tél : 02.31.46.13.90

Rouen :
108 avenue de Bretagne
76100 ROUEN
Tél : 02.32.81.56.40

contact-aract-normandie@anact.fr

www.normandie.aract.fr

EPONA CONSEIL vous accompagne :

EPONA CONSEIL est un cabinet d'avocats inscrits au Barreau de Rouen, intervenant spécifiquement en Droit social (ce qui regroupe le Droit du travail, de la Sécurité Sociale et de la Protection sociale), dédié à l'accompagnement au quotidien des entreprises en matière de gestion du personnel et pour tout ce qui concerne les relations employeurs-salariés.

EPONA CONSEIL

19 rue Alfred Kastler
76130 MONT-SAINT-AIGNAN
Tél : 02.35.79.49.20
epona@epona-conseil.fr

www.epona-conseil.fr

- Rédaction : Cindy Lemettre, Eric Peltier, Yoann Gontier
- Mise en page : Valentine Delannoy--Reinquin
- Novembre 2021