



10

QUESTIONS SUR...

# Le télétravail

# DIX QUESTIONS SUR Le télétravail

Le télétravail est une mesure de plus en plus plébiscitée par les salariés et les entreprises. Source de flexibilité pour les acteurs de l'entreprise, il permet de mieux articuler vie professionnelle et extra-professionnelle mais aussi de favoriser la qualité du travail. Toutefois, il ne s'improvise pas. Sa mise en place a besoin d'être organisée et discutée. Plusieurs éléments sont en jeu : les besoins de l'entreprise et la continuité des activités, le maintien d'une vie collective et le partage de l'expérience au travail, les besoins des salariés d'effectuer une partie de leurs temps de travail hors les murs de l'entreprise, etc. Pour ces raisons, il peut être particulièrement opportun de susciter une négociation collective à propos de l'organisation du télétravail. Celui-ci ne doit se faire ni au détriment des conditions de travail - et du risque d'isolement de certains salariés - ni sans tenir compte de la nature de l'activité dans laquelle est engagée l'entreprise.

Le réseau Anact-Aract propose une approche collective et organisationnelle du télétravail, au-delà ou en complément d'une approche du télétravail individuelle et sociale. Cette dernière est le plus souvent centrée sur les enjeux d'articulation des temps professionnels et personnels, et en réponse à des problématiques de maintien en emploi ou d'adaptation du poste de travail.

La démarche de l'Anact est basée sur les besoins de l'organisation et sur l'analyse des activités de travail, outre les représentations de métiers dits télétravaillables a priori. Cela permet de favoriser l'accès au télétravail à toutes et tous et de préserver le bon fonctionnement des collectifs de travail.

Cette approche poursuit l'enjeu de qualité de vie au travail au sens de l'Accord National Interprofessionnel de juin 2013, en considérant « les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu ». Il s'agit également selon la démarche Qualité de Vie au Travail du réseau Anact-Aract, de « penser le contenu du travail lors des phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des projets techniques et organisationnels ». Cette approche poursuit également un enjeu transversal d'égalité professionnelle. Enfin, le télétravail est perçu comme une réponse possible mais surtout une opportunité de transformation pour les entreprises, et les territoires.

# SOMMAIRE

- 1 De quoi parle-t-on ?
- 2 Quel est le cadre juridique du télétravail ?
- 3 Quelle est l'ambition d'un projet de télétravail ?
- 4 Quelle prise en compte des questions d'égalité professionnelle ?
- 5 Quels sont les opportunités et les risques du point de vue des conditions de travail ?
- 6 Comment construire le projet de télétravail ?
- 7 Comment définir le cadre de l'expérimentation ?
- 8 Comment manager le travail à distance ?
- 9 Quelle gestion du temps de travail et de la charge de travail ?
- 10 Quels espaces et lieux du télétravail ?

## Annexe

Questionnaire par dimension organisationnelle

2

3

4

5

7

8

10

12

13

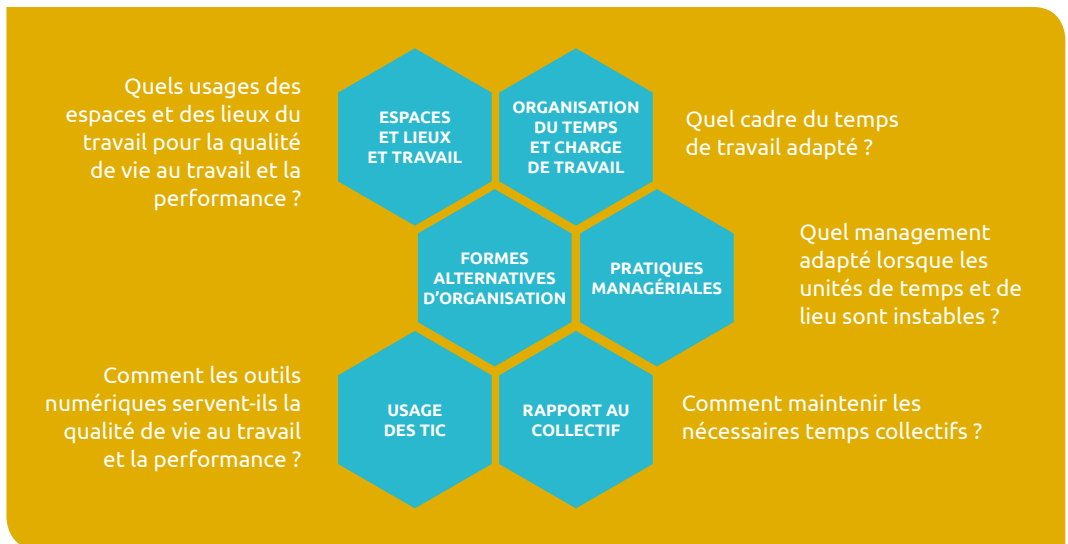
14

16

# De quoi parle-t-on ?

Interrogés sur les facteurs d'efficacité au travail, les Français placent en premier la flexibilité des horaires (85 %), suivie de l'item « travailler plus souvent de chez soi » (72 %), et de l'accès à des espaces de convivialité pour favoriser les échanges (65 %). Les interviewés mettent en 4<sup>e</sup> position un mode de management moins vertical (62 %). Enfin, les interviewés salariés attendraient de leur manager avant tout de la confiance (54 %) et de l'écoute (45 %) devant la vision (19 %) (Étude Ipsos pour Révolution@Work 2016). Le regain d'intérêt pour le télétravail serait-il révélateur des attentes renouvelées des salariés ?

Le télétravail apparaît comme une forme d'organisation du travail alternative au schéma classique « fordiste » où l'exercice du travail se réalise dans une certaine unité de lieu, de temps et d'action. Cette forme s'inscrit dans un contexte de transformation numérique où, compte tenu d'une connectivité grandissante, les travailleurs comme les entreprises recherchent de nouveaux leviers d'efficacité et de conciliation des temps de vie professionnels et personnels.



Le projet de télétravail est un projet de changement organisationnel. En ce sens, il constitue une opportunité pour prendre en compte de manière conjointe les enjeux de qualité de vie au travail, d'égalité professionnelle et de performance de l'entreprise pour façonner de nouveaux compromis socio-productifs.

L'organisation du travail « hors les murs » de l'entreprise, encadrée par la loi, nécessite de revisiter un bon nombre des paramètres de la relation de travail ordinaire : espaces, mesures du temps et de la charge de travail, modes d'action du management sur les collectifs de travail. Mais la mise en œuvre de cette organisation offre ainsi au dialogue professionnel et social dans les entreprises l'occasion de construire de nouveaux cadres de travail, de négocier de nouvelles règles et de nouveaux usages au travail.

# Quel est le cadre juridique du télétravail ?

2

Si l'on constate une absence de cadre juridique au niveau international, le télétravail, en France, a la particularité d'être **une organisation du travail encadrée par la loi**, à caractère **volontaire, bilatéral et réversible**.

Selon l'Accord-cadre européen du 16 juillet 2002, le télétravail est « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière ».

- La loi Warsmann II du 22 mars 2012 marque l'entrée du télétravail dans le code du travail.
- La loi Sauvadet du 12 mars 2012 avec décret d'application du 11 février 2016, encadre le télétravail dans le secteur public.

**Selon l'article L.1222-9 du code du travail :** « Le contrat de travail ou son avenant précise les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail. À défaut d'accord collectif applicable, le contrat de travail ou son avenant précise les modalités de contrôle du temps de travail. » Dans le cadre d'un projet d'expérimentation du télétravail, il est recommandé de concevoir une charte qui pourra soutenir la négociation d'un accord.

**Selon l'article L.1222-10 du code du travail :** Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu :

- 1 de prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci ;
- 2 d'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 ;
- 3 de lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ;
- 4 d'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail ;
- 5 de fixer, en concertation avec lui, les plages horaires durant lesquelles il peut habituellement le contacter.

## LES ACCIDENTS DU TRAVAIL EN TÉLÉTRAVAIL

La loi Warsmann de 2012 a introduit indirectement un principe de présomption d'imputabilité dans le cas du télétravail à domicile si l'accident survient pendant les heures de travail prévues par le nécessaire avenant conclu entre les deux parties à l'occasion du passage en télétravail.

### AUTRES FORMES DE TRAVAIL À DISTANCE :

**Télétravail occasionnel :** Travail à distance conjoncturel, (jours de grève dans transports, intempéries, maternité, problème de santé, aidants) ne faisant l'objet d'aucun formalisme ;

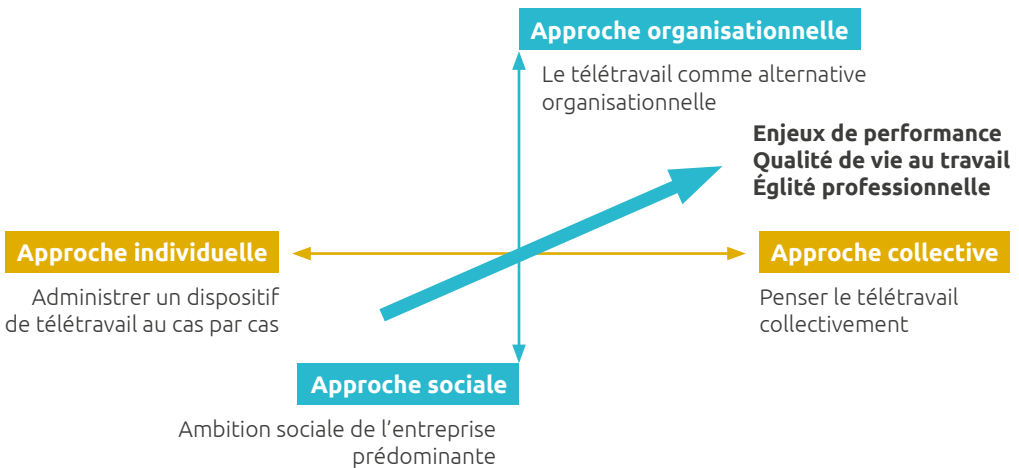
**Travail « nomade » :** Travailler lors de déplacements professionnels, grâce aux TIC (PC portables, smartphones, tablettes, etc.) quel que soit l'endroit (hôtel, gare, aéroport, restaurant...).

**Travail à domicile :** Travailler exclusivement depuis son domicile. Il s'agit d'un autre cadre juridique.

# 3

## Quelle est l'ambition d'un projet de télétravail ?

Le télétravail gagne du terrain mais n'est pas toujours formellement encadré dans les entreprises. **Sans réflexion collective, les pratiques de télétravail individualisées peuvent perturber le travail collectif des télétravailleurs et des non télétravailleurs.** À l'heure de sortir de la zone grise, il est recommandé de considérer le télétravail comme un nouveau mode d'organisation de l'entreprise en soutien à la stratégie de celle-ci, et comme ressource pour la performance et l'amélioration des conditions de travail. Cette approche collective et organisationnelle doit ainsi permettre de dépasser une vision strictement individuelle et sociale, centrée le plus souvent sur des questions d'articulation des temps et en réponse à des populations dites « fragiles ».



### LE TÉLÉTRAVAIL, UNE VÉRITABLE ALTERNATIVE ORGANISATIONNELLE

Testée auprès d'un panel d'entreprises accompagnées par le réseau Anact-Aract, cette approche du télétravail s'est avérée un levier efficace pour questionner l'organisation et résoudre des problématiques de conditions de travail et d'efficacité. Le plus souvent, le projet d'expérimentation du télétravail permet d'aborder des problématiques connexes relatives à l'organisation du temps de travail, les espaces de travail internes, la charge de travail, etc.

**Cette entreprise de commerce de gros de viande** pour les particuliers et sociétés de restauration est soumise à des contraintes fortes en matière de temps de travail. Les télévendeurs doivent saisir les commandes de 3h à 4h30 du matin, puis revenir sur leur lieu de travail à 9h30, un rythme qui n'est pas sans conséquences sur leur santé, comme le signifie le médecin du travail. La direction a choisi de revoir son organisation en mettant en place le télétravail. À l'issue d'échanges au sein de groupes de discussion, le télétravail s'est peu à peu généralisé dans l'entreprise avec des résultats tangibles : baisse de l'absentéisme, gain de temps et en efficacité, attractivité renforcée pour l'entreprise. L'activité pourrait être complètement télétravaillée, selon le directeur de l'entreprise. Seulement, les équipes ont besoin de maintenir le collectif de travail.

# Quelle prise en compte des questions d'égalité professionnelle ?

## 4

Considérer l'enjeu d'égalité professionnelle de manière transversale lors d'un projet de télétravail, c'est :

### 1 S'ASSURER QUE LE TÉLÉTRAVAIL EST ACCESSIBLE À TOUTES ET TOUS

Certains métiers caractérisés par de fortes exigences de « présence au travail » sont majoritairement occupés par des femmes : métiers de l'assistance et du secrétariat, du soin, de la relation ou de l'éducation (patient-client-élève). L'analyse de l'activité réelle de travail permet, au-delà des représentations de métiers, de repérer la part de l'activité qui peut être réalisée à distance et qui apporte un bénéfice pour le salarié et l'entreprise.

### 2 FAIRE DU TÉLÉTRAVAIL UN LEVIER D'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE

Selon la façon dont est mené le projet, le télétravail peut être un levier pour l'égalité professionnelle ou non. En effet, proposer une nouvelle organisation du travail à des personnes qui occupent des situations de travail et hors travail différentes, peut renforcer les inégalités. Connaître la situation comparée des femmes et des hommes au travail est un préalable qui permet de formuler des hypothèses d'impacts selon les différents axes d'inégalités : mixité des métiers, parcours professionnels, conditions de travail, articulation des temps<sup>1</sup>. Cela permet d'identifier les facteurs-clés de succès pour un projet de télétravail.

Voici quelques exemples d'impacts possibles :

#### RENFORCER OU PAS LA MIXITÉ DES MÉTIERS

**Femmes et hommes sont le plus souvent affectés à des postes ou à des activités distinctes.**

**Le télétravail est un levier pour l'égalité professionnelle, si :**

- + Il permet d'élargir la palette des métiers pour les femmes et les hommes en les rendant plus accessibles et attractifs.

**Le télétravail est un risque pour l'égalité professionnelle, si :**

- Toutes les populations de salarié(e)s ne peuvent accéder au télétravail du fait des emplois qu'elles ou ils occupent et des représentations associées.

#### DÉVELOPPER OU PAS LES PARCOURS PROFESSIONNELS

**Femmes et hommes n'ont pas les mêmes opportunités d'évolution professionnelle.**

- + Si le télétravail facilite les parcours de toutes et tous par la mobilité fonctionnelle ou géographique et l'accès à des postes à responsabilité.
- S'il ralentit les carrières et les promotions, comme le temps partiel dans une culture du présentéisme.

<sup>1</sup> Pour en savoir plus, voir également le guide « La mixité dans l'entreprise pour améliorer conditions de travail et performance » (48 p.), téléchargeable sur [anact.fr](http://anact.fr)

## AMÉLIORER OU PAS LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Femmes et hommes ne sont pas dans les mêmes conditions d'exposition aux risques et pénibilités.

- + Si le télétravail améliore les conditions de travail, par exemple l'autonomie ou la reconnaissance.
- S'il accentue l'isolement ou le manque de soutien social et augmente les risques psychosociaux.

## AMÉLIORER L'ARTICULATION DES TEMPS

Femmes et hommes n'ont pas les mêmes horaires de travail ni la même durée de travail, ni les mêmes activités hors travail.

- + Si le télétravail facilite l'articulation des temps pour que toutes et tous puissent assurer leurs responsabilités dans leurs différents espaces de vie, et permet de rééquilibrer le partage des tâches familiales.
- S'il intensifie le cumul simultané des activités en cas de présence familiale en situation de travail à domicile (garde simultanée des enfants, rôle d'aidants familiaux...).

## À QUELLES CONDITIONS LE TÉLÉTRAVAIL PEUT-IL FAVORISER L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ?

La démarche organisationnelle de télétravail doit permettre de :

- Analyser les activités de travail et les conditions du télétravail au-delà des représentations de métiers et donc permettre aux femmes comme aux hommes d'en bénéficier.
- Considérer les risques du télétravail dont certains peuvent avoir des effets plus marqués pour les femmes que pour les hommes compte tenu des emplois qu'elles occupent et des responsabilités familiales encore inégalement réparties.
- Profiter du projet de télétravail pour faire progresser le management vers moins de contrôle et de présentisme et plus d'autonomie et de confiance.

### MAIS AUSSI :

- Sensibiliser les porteurs du projet télétravail à l'égalité professionnelle et à ses enjeux en amont de la démarche.
- Mobiliser un diagnostic de la situation de travail comparée des femmes et des hommes permettant d'identifier les problématiques d'inégalités.
- Mettre en place des groupes de travail mixtes tout au long de la démarche pour expérimenter, piloter et suivre le projet.
- Effectuer régulièrement une évaluation de l'accès des femmes et des hommes au télétravail.

Dans cette structure agricole, la salariée en charge de la comptabilité, de l'accueil et de l'assistance administrative télétravaille une journée par semaine. Son métier a priori « à fort caractère présentiel », contient des activités qui, télétravaillées, lui permettent de gagner en efficacité : dossiers de saisie complexe difficiles à réaliser au bureau compte tenu des multiples aléas et interruptions auxquels elle doit faire face.



# Quels sont les opportunités et les risques du point de vue des conditions de travail ?

5

## DU CÔTÉ DES SALARIÉS

## DU CÔTÉ DES ENTREPRISES

### LES ATTENTES

Permettre une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle ; permettre une meilleure concentration ; réduire les temps de trajet, fatigue, stress, les coûts liés au trajet domicile-travail, et gagner en pouvoir d'achat.

Attractivité et image de l'entreprise ; sortir de la « zone grise » et ne pas prendre le risque d'être « hors frontières » du point de vue légal ; accompagner une mutation/réorganisation ; répondre à une demande des salariés ; économie de locaux administratifs / de frais de fonctionnement (+/-) ; déménagement...

### LES GAINS

Un gain sur le temps de transport réinvesti à parts égales entre le travail et la vie personnelle ; des économies en réduisant les dépenses liées au transport (essence, entretien du véhicule), aux repas ; des bénéfices en termes de qualité du travail du fait de la concentration recouvrée et en termes de qualité de vie au travail.

Baisse de l'absentéisme, qualité du travail, augmentation de la productivité. Au-delà des gains, des coûts : aménagement des postes chez le salarié (assurance, liaison téléphonique et accès internet...) ; la formation des futurs télétravailleurs et de l'encadrement ; le coût de la gestion de projet et de la mise en œuvre...

### LES RISQUES

Renforcement du contrôle par le management ; surcharge de travail ; isolement des télétravailleurs, susceptible d'accentuer la peine à verbaliser les difficultés rencontrées dans la réalisation d'une tâche ; moindre accès à l'information ; délitement du collectif et perte du sentiment d'appartenance ; double contrainte familiale et professionnelle ; freins dans l'évolution professionnelle.

Au-delà des risques cités plus haut ayant des conséquences sur la performance des collectifs de travail, si l'enjeu de productivité est premier, attention à la surcharge de travail. À ce sujet, dans l'ANI du 15 Juillet 2005, il est question « d'égalité des charges de travail, normes de production et critères de résultats exigés par rapport à une situation comparable dans les locaux de l'employeur » (voir également Question 9, p. 13).

## OPPORTUNITÉS

Le projet de télétravail est une opportunité pour la qualité du travail, la qualité de vie au travail et la performance de l'entreprise. C'est une opportunité pour mobiliser les leviers de la culture et des outils du numérique au service de la qualité de vie au travail. La verbalisation des craintes, risques et opportunités pour l'entreprise et les travailleurs est incontournable dans un projet d'expérimentation du télétravail et du management à distance. Un projet de télétravail réussi se construit avec les différentes parties prenantes.

# Comment construire le projet de télétravail ?

Outre les questions technologiques ou juridiques, c'est souvent la conduite du projet, le management et les relations du travail qui freinent le déploiement du télétravail. Il n'y a pas de recette toute faite en la matière. Néanmoins, quelques principes essentiels peuvent être soulignés. En effet, il s'agit d'un projet collaboratif mixte associant la direction, les instances représentatives du personnel, l'encadrement et les salariés :

- partant de l'existant, de l'organisation réelle de travail, et des aléas de l'activité ;
- analysant les avantages/inconvénients de télétravailler les activités, au-delà des représentations de métiers ;
- Comprenant une phase expérimentale avec des actions pilotes, et une évaluation avant généralisation du dispositif.

## LE « FAIRE AVEC » : L'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Différentes étapes permettent de cadencer la démarche. Celle-ci est adaptable à chaque situation : objectifs, méthode et nature des livrables. La proposition suivante n'est pas exhaustive.

	Concevoir la démarche	Poser le diagnostic	Expérimenter Évaluer	Pérenniser
Objectifs	Définir l'ambition, les enjeux du projet, structurer la démarche et construire un système d'acteurs	Effectuer un diagnostic partagé de l'organisation et prototyper une organisation du télétravail	Expérimenter avec une évaluation participative, et tester de nouvelles pratiques de management du travail	Définir les conditions d'extension d'une nouvelle organisation du travail
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager les craintes, risques, opportunités</li> <li>- Identifier le sens du télétravail au regard de la stratégie</li> <li>- Repérer les espaces pour expérimenter le télétravail</li> <li>- Procéder à un questionnaire salariés</li> <li>- Définir le pilotage et l'équipe projet : porteur, comité de pilotage, groupe de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectuer un diagnostic des usages de l'organisation et de l'activité</li> <li>- Effectuer un diagnostic Égalité Professionnelle</li> <li>- Concevoir le cadre de l'expérimentation (durée, modalités, critères d'éligibilité...)</li> <li>- Définir les actions à mettre en œuvre pour l'expérimentation (équipement, sécurité...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre à disposition les outils de l'évaluation continue</li> <li>- Soutenir le management à distance</li> <li>- Effectuer un bilan intermédiaire Qualité de Vie au Travail et Performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectuer le bilan de l'expérimentation</li> <li>- Amender la charte de l'expérimentation du télétravail</li> <li>- Effectuer les avenants au contrat de travail</li> <li>- Finaliser les fiches de demandes</li> <li>- Négocier un accord</li> </ul>
Livrables/ Outils	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionnaire amont salarié</li> <li>- Entretiens qualitatifs</li> <li>- Cadre du projet d'expérimentation du télétravail</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charte de l'expérimentation du télétravail</li> <li>- Modèle de fiche de demande</li> <li>- Plan d'action de l'expérimentation</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan de la documentation de l'expérience (journal de bord, diagnostic photos)</li> <li>- Questionnaire aval salarié</li> <li>- Indicateurs de suivi...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charte Amendée</li> <li>- Accord</li> <li>- Avenants</li> <li>- Modèle fiche de demande amendé</li> <li>- Indicateurs Performance et QVT</li> <li>...</li> </ul>

## LE « FAIRE FAIRE » : LE CLUSTER

Sur les territoires, ce dispositif conjugue temps collectifs avec les entreprises et accompagnements individuels. Plusieurs facteurs-clés de succès :

- la mobilisation d'un binôme représentant salarié / représentant de la direction ;
- un groupe d'une demi-douzaine d'entreprises volontaires pour partager leurs expériences ;
- des travaux intersessions mobilisant des outils adaptés aux besoins spécifiques des entreprises.

*Cas d'un Cluster en Hauts-de-France : « Mettre en place le télétravail : un projet qui se construit »*

**Les entreprises expérimentatrices souhaitent développer une approche collective et organisationnelle du télétravail.** Le leitmotiv du dispositif : passer par l'activité de travail et révéler des questions organisationnelles. Les quatre entreprises acceptent de venir en trinôme dirigeant / représentant du personnel / représentant du métier principal. La première séance collective s'est tenue autour du partage des représentations du télétravail. La seconde a été l'occasion de questionner les différentes dimensions de l'organisation. Les troisième et quatrième séances collectives permettent de conduire le projet, d'expérimenter et d'effectuer un bilan du télétravail : les phases tests sont outillées par le « carnet de bord » permettant de documenter l'expérience du salarié et d'effectuer un bilan pour le déploiement.

## L'ANIMATION TERRITORIALE

Le télétravail serait une réponse possible pour les entreprises, mais également pour les territoires : décongestion du trafic, réduction de l'empreinte carbone, attractivité pour les salariés et les entreprises... Outre la qualité de vie au travail, les usagers du télétravail voient généralement un levier pour une qualité de vie sur les territoires, certaines entreprises pour la responsabilité sociale. Le télétravail constitue de plus en plus un objet de dialogue territorial avec différents acteurs publics (aménagement, économique, numérique, conditions de travail...) et privés (entreprises, tiers-lieux...) autour de l'usage des temps, des espaces, des lieux, et des usages du numérique.

*Cas d'une animation régionale en Normandie*

« Les actions individuelles et collectives ont permis d'alimenter en région une réflexion plus générale sur le télétravail avec différents acteurs institutionnels et relais intervenant auprès des entreprises. Nous y questionnons les enjeux, les impacts positifs sur le territoire en élargissant la réflexion aux notions de coworking ainsi qu'au développement et à la conception des tiers-lieux. Ces temps ont donné lieu à l'alimentation d'un portail collaboratif et ont permis d'effectuer des liens avec d'autres projets régionaux. Peu de données objectivables existent à ce jour sur le télétravail en Région, mais la mise en œuvre de cette initiative permet de nourrir le dialogue social territorial et de favoriser un apprentissage collectif des différents acteurs sur le territoire » (La chargée de mission de l'Aract Normandie).

# Comment définir le cadre de l'expérimentation ?

## ANALYSE DES SITUATIONS DE TRAVAIL ET DES AVANTAGES/INCONVÉNIENTS À TÉLÉTRAVAILLER LES ACTIVITÉS

Le projet de télétravail permet de questionner les usages des différentes dimensions de l'organisation et de voir dans quelle mesure le télétravail est une solution (voir Annexe, p. 16).

Débattre du travail et des conditions de sa réalisation est ensuite indispensable pour organiser le télétravail, anticiper les problèmes d'organisation et garantir un bon fonctionnement collectif. Il s'agit de : décrire l'activité de travail ; repérer et analyser les principales situations-clés (situations de travail caractéristiques, situations-problème...) ; et mettre en perspective l'impact du télétravail sur celles-ci.

À cette occasion, en plus d'une identification des activités télétravaillables et non télétravaillables, il s'agit de déterminer les avantages/inconvénients à télétravailler les différentes activités, et les conditions de mise en œuvre permettant d'atteindre les bénéfices recherchés.

## DÉFINITION DU CADRE DE L'EXPÉRIMENTATION

Avant de tester la mise en œuvre du télétravail, il convient de définir les modalités concrètes d'expérimentation : combien de jours maximum de télétravail par salarié ? Des jours variables ou fixes ? Par journée complète ou demi-journée ? Par semaine, mois, trimestre ? À partir de quel lieu télétravailler : au domicile ? Dans un tiers-lieu ? Quels équipements et outils prévoir pour travailler à distance ? Quelles plages de disponibilité pour échanger avec son équipe ou son manager ? Comment piloter les activités à distance ? Etc.

Préciser le cadre de l'expérimentation dans une charte permettra d'apporter un éclairage collectif sur la nouvelle organisation mise en place et les règles de fonctionnement partagées du télétravail, en plus de la signature individuelle d'un avenant au contrat de travail pour chaque télétravailleur. Cette charte permettra également de fixer les modalités de suivi et d'évaluation de l'expérimentation, pour une généralisation éventuelle dans un deuxième temps. Celle-ci pourra être amendée pour déploiement de l'expérimentation et pourra donner lieu par la suite à un accord.

### Expérimenter le télétravail, c'est :

- Une période de test bornée dans le temps : 3, 6 mois, un an...
- Un périmètre délimité : un service, un métier, des équipes...
- Des objectifs et enjeux associés au télétravail : maintien de la productivité, accompagnement des changements (projet de déménagement, de fusion, de réaménagement des locaux, etc.), qualité de vie au travail, etc.
- Des critères d'éligibilité (modalités de candidature et de recours en cas de refus) et des critères objectifs d'autonomie (ancienneté minimum...).
- Des conditions de volontariat et de réversibilité.
- Des modalités du télétravail (nombre de jours maximum télétravaillés, journées sans télétravail, organisation du temps de travail, espaces et lieux du travail, usage des TIC, rapport au management et collectif).
- Des actions adaptées (attribution d'équipements spécifiques, conditions de santé et de sécurité, protection des données...).
- Une évaluation participative (carnet de bord permettant de documenter l'expérience, reportage photos, suivi d'indicateurs...)

## Dans cette entreprise :

Le prototype d'organisation du télétravail est le suivant :

### ORGANISATION DES TEMPS

#### Exemple

- Des plages de disponibilité 10h-12h / 14h-16h (indisponibilités notées sur l'agenda commun)
- Rappel du cadre légal de l'accord temps de travail de la structure
- Pas de travail effectif du vendredi soir au lundi matin

### PRATIQUES DE MANAGEMENT & COLLECTIVITÉS

#### Exemple

- 2 jours maximum de télétravail par semaine (fractionnable 1/2 j)
- Présence sur le site d'au moins 2 salariés pour un service minimum 9h-12h / 14h-17h
- 1 journée collective sans télétravail le jeudi

### ESPACES ET LIEUX

#### Exemple

- Télétravail à domicile
- Assurance multirisque habitation
- Conformité électrique et prévention des risques

### USAGE DES TIC

#### Exemple

- Nouvel outil de collaboration à distance
- Guide informatique et prochainement protocole de sécurité des données
- Accès serveur à distance sécurisé

## SELON LES MÉTIERS ET ACTIVITÉS, DES MODALITÉS TRÈS VARIABLES :

**Le cadre de l'expérimentation est propre à chaque entreprise. Une question systématique à se poser : comment mailler les besoins d'un bon fonctionnement de la structure avec la satisfaction des équipes ?**

Il est important de souligner que le télétravail est une modalité d'organisation du travail et non pas un avantage social. Aussi, le cadre proposé doit tenir compte des priorités de fonctionnement de l'entreprise (possibilité de suspendre le télétravail en cas d'évènement important pour l'entreprise, tenir compte des périodes de creux, avoir le nombre nécessaire de salariés en présentiel pour un bon fonctionnement, etc.).

La notion de confiance est également un prérequis indispensable à la mise en œuvre du télétravail et doit permettre une souplesse dans ses modalités de mise en œuvre. Un mode de fonctionnement du télétravail trop figé aurait un impact négatif sur l'engouement des salariés pour télétravailler (journées fixes de télétravail non adaptées à leurs besoins, plages de travail trop contraignantes, supervision à distance excessive, etc.). Certaines entreprises sont amenées dans le temps à assouplir leur cadre de recours au télétravail avec l'expérience et la maturité qui se développent sur le sujet.

**Cas d'un service des achats :** Les 3 salariés de ce service des achats sont complètement autonomes et indépendants dans le suivi de leurs dossiers. Chaque salarié a choisi un jour différent de télétravail, ne travaillant sur site simultanément que deux jours par semaine. Cela permet aussi d'assurer une permanence sur place. **Cas de cabinets d'architecture :** Dans ce cabinet d'architecture, le télétravail est exclu car contreproductif pour la dynamique collective de création. Dans cet autre cabinet, à la demande des salariés, deux heures de télétravail sont autorisées en début de soirée pour permettre aux salariés de sortir plus tôt du bureau et concilier plus facilement vie professionnelle et vie privée.

# Comment manager le travail à distance ?

Le télétravail bouscule les repères du management classique. Il remet en question la relation hiérarchique basée sur la supervision directe et les principes de visibilité et de présence des travailleurs. Au niveau de la relation hiérarchique, l'équilibre entre contrôle et confiance apparaît comme un point sensible.

Selon la façon dont il est mis en œuvre, le télétravail constitue un moyen de faire évoluer les modes de management vers un management du travail intégrant les variabilités spatio-temporelles.

Le management du travail<sup>2</sup> vise à faciliter la réalisation d'un « travail soutenable », ayant du sens pour ceux qui le réalisent, en :

- orientant des modes d'organisation et de management vers une logique de soutien à la réalisation de l'activité ;
- en rapprochant les processus de décision du terrain de la mise en place d'espaces de discussion pour donner du pouvoir d'agir au manager et à son équipe.

## OPPORTUNITÉS POUR UN MANAGEMENT DU TRAVAIL « À DISTANCE »

- Le passage d'un management par le contrôle à un management par la confiance.
- Le soutien à la réalisation des activités des individus et des équipes.
- Le questionnement régulier des usages de l'organisation.
- Le maintien des liens au sein de l'équipe pour préserver les collectifs et éviter l'isolement.
- L'accompagnement des usages des technologies de l'information et de la communication pour favoriser la collaboration à distance et éviter l'hyper-connectivité.
- Le développement des compétences et des parcours professionnels.

## POINTS DE VIGILANCE EN MATIÈRE D'ÉLIGIBILITÉ INDIVIDUELLE

- Une autonomie suffisante dans la réalisation de son travail, dont il convient de définir des critères objectifs avec une implication du manager sur cette évaluation.
- Une ancienneté minimum requise afin de s'assurer du bon apprentissage du mode de fonctionnement de l'entreprise.
- Un temps de travail présentiel minimum peut être défini, afin d'éviter qu'un cumul de temps partiel trop important, combiné à des temps de télétravail, ne permette plus de garantir un temps suffisant présentiel au bureau.
- Compétences minimales à l'utilisation des TIC et à un premier niveau de maintenance informatique.

<sup>2</sup> Pour en savoir plus à ce sujet, voir « 10 Questions sur le management du travail » (téléchargeable sur [anact.fr](http://anact.fr)) et l'ouvrage de Patrick CONJARD : « Le management du travail, une alternative pour améliorer bien-être et efficacité au travail », Éditions Anact, Coll. Référence, 196 pages, 2015.

# Quelle gestion du temps de travail & de la charge de travail ?

9

## ORGANISATION DES TEMPS :

Si le cadre du temps de travail en télétravail doit être défini, il n'est pas encouragé d'effectuer un suivi des temps de l'ordre du contrôle, mais plutôt de faire confiance au télétravailleur, de rappeler la durée quotidienne ou hebdomadaire de travail légale et de définir des plages horaires pendant lesquelles le télétravailleur doit être joignable par mail et/ou téléphone, sauf situation particulière de travail de fond qui demande concentration et limitation des interruptions.

Il n'est pas rare, à l'occasion d'un projet de télétravail, de reconsidérer l'organisation du temps de travail de l'entreprise. Il est possible d'imaginer des compromis au regard des temps de l'entreprise (en lien avec son organisation), le temps du marché (ou du client), le temps du territoire (celui où vit le salarié et celui de l'entreprise et de son marché), et bien sûr le temps du salarié concerné.

C'est aussi l'occasion de remettre à plat l'organisation de tout ou partie des temps de travail et des régimes horaires. Les contraintes de temps sont-elles encore d'actualité ou sont-elles accumulées sans que leur pertinence soit remise en cause au vu de l'évolution des contextes économiques et des marchés de l'entreprise ?

## CHARGE DE TRAVAIL<sup>3</sup>

L'Accord National Interprofessionnel sur le télétravail (2005), dans son article 9, mentionne la question de l'égalité des charges de travail, des normes de production et des critères de résultats exigés, comme devant être équivalents par rapport à une situation comparable dans les locaux de l'employeur.

La Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels stipule en son article L. 3121-60 que « l'employeur s'assure régulièrement que la charge de travail du salarié est raisonnable et permet une bonne répartition dans le temps de son travail » et qu'il « organise une fois par an un entretien avec le salarié pour évoquer sa charge de travail, qui doit être raisonnable, l'organisation de son travail, l'articulation entre son activité professionnelle et sa vie personnelle ainsi que sa rémunération ».

Par ailleurs, elle indique qu'« une concertation sur le développement du télétravail et du travail à distance est engagée, avant le 1er octobre 2016, avec [les partenaires sociaux] au niveau national et interprofessionnel, qui, si elles le souhaitent, ouvrent une négociation à ce sujet. (...) [Elle] porte également sur l'évaluation de la charge de travail des salariés en forfait en jours, sur la prise en compte des pratiques liées aux outils numériques permettant de mieux articuler la vie personnelle et la vie professionnelle, ainsi que sur l'opportunité et, le cas échéant, les modalités du fractionnement du repos quotidien ou hebdomadaire de ces salariés.

## DROIT À LA DÉCONNEXION

Les repères spatio-temporels perturbés, les salariés de plus en plus connectés, les frontières entre les temps professionnels et personnels sont ténues et le temps de travail discontinu. Il est question de pouvoir réguler l'usage des outils numériques (réponses aux mails, envois le soir et le week-end...) et considérer les risques de l'hyperconnectivité. Il est question du droit à la déconnexion, tel que mentionné par la Loi Travail.

<sup>3</sup> Pour en savoir plus sur la régulation de la charge de travail, voir « 10 Questions sur la charge de travail » (téléchargeable sur [anact.fr](http://anact.fr)).

**OÙ PEUT-ON TÉLÉTRAVAILLER ?**

**Le télétravail a lieu principalement au domicile.** Pourtant les tiers-lieux semblent être une ressource organisationnelle complémentaire pour les télétravailleurs, les travailleurs nomades et les salariés qui évoluent dans des contextes de changement tels que les fusions, les déménagements, etc.

Notons les avantages que procurent les tiers-lieux au regard des risques du télétravail à domicile :

**79,2%**TRAVAILLENT  
À DOMICILE**7,9%**DANS DES BUREAUX PARTAGÉS,  
TÉLÉCENTRES,  
ESPACES DE COWORKING**À domicile****Avantages**

- Réduction du temps de trajet et gain de temps réinvesti dans la sphère personnelle et professionnelle
- Réduction de la fatigue et augmentation du pouvoir d'achat
- Possibilité de concentration, sans interruptions, pour un travail de qualité

**Risques**

- Double contrainte professionnelle et familiale
- Isolement
- Désengagement au-delà d'un certain nombre de jours
- Surcharge de travail

**PAROLES DE TÉLÉTRAVAILLEURS :**

**Séparer vie privée/vie professionnelle :** « Le tiers-lieu me permet de travailler à proximité de ma famille, mon domicile et ainsi j'arrive à concilier ma vie professionnelle et ma vie privée ». « Je ne souhaite cependant pas travailler à la maison » (télétravailleur informatique).

**En tiers-lieu**

- Distinction environnement personnel / professionnel
- Inclusion dans un environnement social professionnel pour rompre l'isolement
- Cadre et équipement adapté (connexion haut débit, imprimantes, café...)
- Conditions de travail et de sécurité plus claires
- Coût pour l'entreprise
- Problèmes de concentration si pas d'espaces silence
- Moindre gain de flexibilité du temps de travail (amplitude horaire, accès libre)
- Moindres gains liés au temps de trajet si le lieu est éloigné du domicile

**Qualité du travail :** « Nous sommes moins dérangés, malgré la fréquence des pauses et des échanges à l'espace de coworking ».



### DIFFÉRENTS TYPES DE TIERS-LIEUX :

- **des centres d'affaires** : traditionnellement installés dans les quartiers d'affaires ou en centres-villes, ils proposent des salles de réunion ou de bureaux équipées, mais aussi des services de domiciliation, d'accueil téléphonique ou de secrétariat.
- **des télécentres** : implantés en zones rurales ou péri-urbaines, proches du lieu de vie des télétravailleurs, ce sont des bureaux partagés de proximité qui visent à héberger surtout des télétravailleurs permanents, en majorité des salariés.
- **des espaces de coworking** : ce sont des espaces de travail partagés, en général urbains, et portés par une communauté active d'utilisateurs, travailleurs indépendants (free-lances, créateurs d'entreprise, auto-entrepreneurs) ou de petites entreprises (start-up, TPE...). Ces lieux favorisent un état d'esprit collaboratif, encourageant l'échange, l'ouverture, la création de réseaux, générant si possible des synergies d'affaires, et dans cette optique, organisent de nombreuses animations.
- **des ateliers de fabrication numérique (AFN)**, ou « ateliers partagés », dont font partie les « Fablab » (laboratoires de fabrication), des lieux collaboratifs qui mettent à la disposition de non spécialistes toutes sortes d'outils, notamment des machines à commande numérique destinées à la conception et la réalisation d'objets, des imprimantes 3D, avec un accent mis sur l'accompagnement. Ce sont surtout des lieux urbains, associatifs, parfois liés à des universités, des centres de recherche ou des collectivités publiques et soutenus par des fonds publics et/ou privés.

Parallèlement aux espaces de travail externes mentionnés ci-dessus, les entreprises cherchent à reproduire en leur sein le concept de tiers-lieu. On parle, dans ce cas, d'espace de *corpo-working*.

### POURQUOI UN SI FAIBLE RECOURS AUX TIERS-LIEUX ?

En plus des avantages du domicile pouvant ne pas être retrouvés dans les tiers-lieux, et des contraintes des tiers-lieux précédemment citées : la valorisation de l'offre de tiers-lieux proches du domicile des salariés se structure. Par ailleurs, le management peut avoir des réticences à l'égard des tiers-lieux (sécurité des données, désengagement...). Enfin se pose la question des conditions de travail dans les tiers-lieux, d'où l'intérêt émergent de co-concevoir ces espaces avec les différentes typologies d'usagers.

### TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES ET TIERS-LIEUX ?

Le « transformateur numérique » (<http://www.letransformateur.fr>) est un projet de l'Anact en partenariat avec la Fondation Internet nouvelle génération (FING) et le soutien du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA). Dispositif original de formation-action, il vise **l'accompagnement à la transformation numérique** des organisations de travail, et une **meilleure articulation entre innovation technologique et innovation sociale**. Ce dispositif permet d'animer un écosystème et de faire grandir des projets en combinant mise en réseau, apports d'expertises et coaching individuel et collectif. Il peut mobiliser les tiers-lieux à l'occasion du cycle de sessions.

Le tiers-lieu devient potentiellement facilitateur de transformations organisationnelles, pourvu qu'ils soient équipés de méthodes permettant de catalyser l'innovation organisationnelle.

La thématique du télétravail, du travail mobile, à distance s'inscrit, pleinement dans le spectre du « transformateur numérique ».

## Comment le télétravail questionne l'organisation

Le questionnement de l'organisation selon les 4 dimensions :

### LES ESPACES ET LIEUX DE TRAVAIL

- Quelle est l'organisation spatiale du travail dans votre entreprise ? (site unique, multi-sites, télétravail, nomadisme / open space, bureaux isolés)
- Quels problèmes pose-t-elle ? À la coopération ? Au calme requis par votre travail ?
- Y a-t-il des travaux que vous pourriez réaliser mieux, plus efficacement, plus rapidement, en d'autres lieux ? Lesquels ?

### L'ORGANISATION DES TEMPS & CHARGE DE TRAVAIL

- Quels problèmes vous sont posés par l'organisation temporelle du travail ? Y a-t-il des périodes de surcharge, de pression forte sur les délais ? Avez-vous les moyens de réguler ces à-coups ? Devez-vous parfois apporter du travail à domicile ?
- Quelles situations problématiques connaissez-vous de ces deux points de vue (temporels et spatiaux) ?
- Le télétravail pourrait-il apporter une réponse à ces problèmes ? Si non, quelles autres modalités organisationnelles ?

### USAGE DES TIC

- Quelle place les technologies de l'information et de la communication occupent-elles dans votre travail ?
- Vos équipements informatiques (ordinateurs, logiciels, téléphones, Smartphones...) sont-ils performants, adaptés, mobiles ? Votre liaison Wifi est-elle satisfaisante ? Participez-vous à des téléconférences ? Ces équipements sont-ils mis à votre disposition par votre entreprise ?
- Y a-t-il de nouvelles applications informatiques qui pourraient faciliter votre travail et améliorer les communications/coopérations ?
- Y a-t-il dans l'entreprise des règles pour vous contacter ou pour échanger des informations en dehors des heures de travail ?
- En quoi le télétravail permettrait-il d'améliorer la performance de l'organisation et la qualité de vie au travail ? Comment ? Quel équipement TIC serait nécessaire ?

### LE MANAGEMENT

- Votre manager est-il clairement identifié ? Dépendez-vous de plusieurs personnes ?
- Quand rencontrez-vous votre manager principal ?
- Quels objectifs ou directives vous donne-t-il ? Quelles possibilités de négocier les moyens, les ressources, l'aide de sa part ? Quelle est votre autonomie dans l'organisation de votre travail ? Sur quoi êtes-vous évalué ?
- Le management se préoccupe-t-il de votre progression dans le métier ? De l'amélioration de votre compétence ?
- Le télétravail demanderait-il une évolution des modes d'encadrement et des pratiques de management ?
- Le télétravail présente-t-il des risques pour le relationnel avec le management ?

### LE RAPPORT AU COLLECTIF DE TRAVAIL

- De qui dépendez-vous pour le bon déroulement de votre travail et l'atteinte de vos objectifs ?
- Sentez-vous un respect de chaque métier ou une prédominance d'une fonction sur une autre ?
- Comment le partage de la charge se fait-il ? Quelle entraide est possible ?
- Devez-vous participer souvent à des réunions ? Travaillez-vous en mode projet ?
- Quelles situations problématiques vivez-vous ? Avec quels coéquipiers ou managers ? Avec quelle fréquence ?
- Comment le télétravail exigerait de renforcer et de repenser les modes de coopérations ?
- Comment optimiser les temps de télétravail et de présentiel pour effectuer les tâches requérant de la concentration ou du relationnel avec les collègues ?

# Focus sur le réseau Anact-Aract



L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) est un établissement public créé en 1973, installé à Lyon, sous tutelle du ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social.

L'Anact s'appuie sur un réseau de 26 Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract)\*.

**Le réseau Anact-Aract** a pour vocation de mettre en capacité les salariés et directions, plus particulièrement dans les **petites et moyennes entreprises**, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour **améliorer** les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier satisfaction au travail et performance économique**. Son action se caractérise par une posture de neutralité et d'impartialité.

\* En 2016, le réseau Anact-Aract a épousé les contours des nouvelles régions, tout en maintenant ses implantations locales de proximité.

## Prendre en compte les conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour les entreprises, les salariés et pour toute la société

Nouvelles technologies, nouvelles formes et organisations du travail, prolongement des carrières, compétition économique renforcée... Les défis constants auxquels sont confrontés les salariés et les entreprises, et plus particulièrement les petites et moyennes entreprises, sont complexes et conséquents. L'amélioration des conditions de travail est un facteur décisif de réussite pour y faire face pour les entreprises, les salariés et pour toute la société. Le réseau Anact-Aract a pour missions de :

- Agir pour une prise en compte systématique des conditions de travail dans le traitement des questions sociales en partenariat avec tous les acteurs de l'entreprise.
- Développer et proposer des démarches, méthodes et outils issus des retours d'expérience de projets pilotes conduits en entreprise, permettant d'améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail.
- Diffuser ces démarches et méthodes en outillant particulièrement tous ceux qui accompagnent, forment et informent les entreprises dans les domaines de la prévention des risques professionnels, de l'organisation du travail et du dialogue social.
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents pour éclairer leurs choix et leurs prises de décision.

Pour en savoir plus sur  
le réseau Anact- Aract,  
ses thématiques d'intervention  
et ses publications,  
rendez-vous sur [anact.fr](http://anact.fr)

10

QUESTIONS SUR...

# Le télétravail

Le télétravail est un phénomène de plus en plus visible dans les entreprises. En France, il est encadré par la loi qui incite par ailleurs à en négocier les modalités de mise en œuvre. Si des compromis sont donc possibles, il reste nécessaire d'explicitier les contraintes et les opportunités soulevées par ce dispositif. C'est en tout cas l'ambition de ce guide que de permettre aux acteurs de s'emparer d'une méthode pour mettre en place le télétravail dans le respect des intérêts de chacun.



Ce guide fait partie  
des livrables  
du Projet TOTEM  
financé par le FSE

192, avenue Thiers  
CS 800 31  
69457 Lyon Cedex 06  
Tél. : 04 72 56 13 13  
ISBN : 978-2-36889-132-2

Anact  Aract  
LE RÉSEAU

