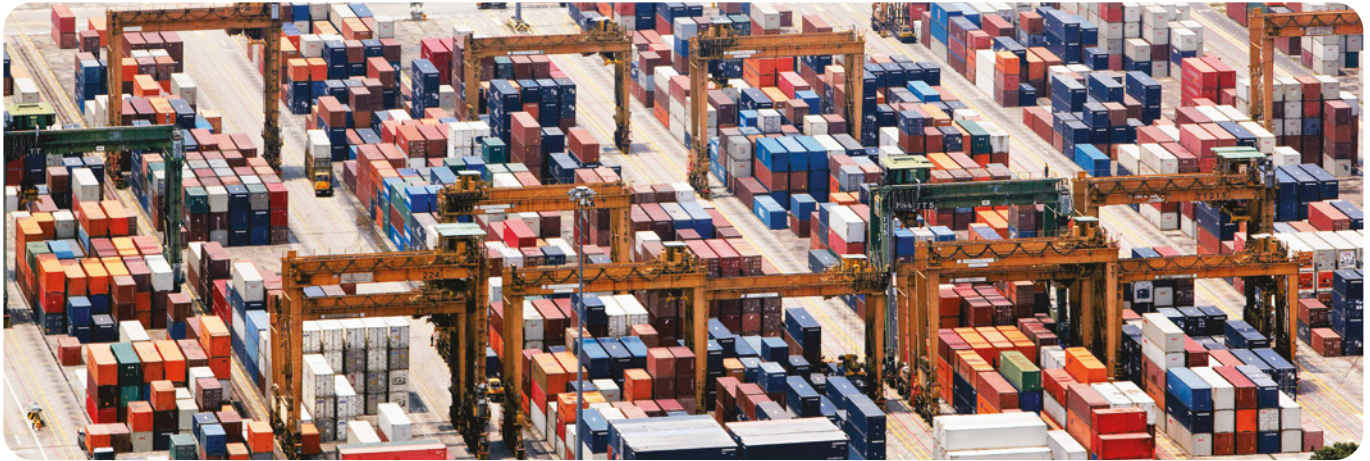


METTRE EN PLACE DES HORAIRES DE TRAVAIL INDIVIDUALISÉS, UNE FLEXIBILITÉ DES HORAIRES



La mise en place d'horaires de travail individualisés, ou d'une souplesse dans les horaires, est un bon moyen de favoriser l'articulation des temps de vie et l'égalité professionnelle dans une entreprise. Un meilleur équilibre des temps améliore la qualité de vie des salarié.e.s et la santé au travail, le climat social et l'engagement personnel. Cette fiche expose les moyens et les avantages à mettre en place ce type d'action à travers le témoignage d'un transporteur.

« Vécu d'un transporteur »

« Dans notre entreprise et comme dans beaucoup d'autres, certains de nos postes ne requièrent pas d'avoir un horaire d'embauche fixe. Chacun est libre d'arriver à l'heure qu'il souhaite dans les limites que nous avons fixées, tant qu'il réalise son nombre d'heures dans les plages horaires établies. Nous avons trois plages horaires, une pour l'arrivée, une pour la pause-déjeuner et une pour le départ. Certains en profitent même pour faire du sport le midi. De mémoire, on a toujours fonctionné comme ça. »

Mme L ; Directrice des Ressources Humaines dans une entreprise de transport de marchandises, -100 salariés, Hauts De-France

De quoi parle-t-on ?

Les horaires individualisés, par opposition à des horaires collectifs figés, laissent plus d'autonomie aux salarié.e.s. Ils reposent sur :

- La mise en place de plages horaires fixes, où la présence des salarié.e.s est obligatoire.
- La mise en place de plages horaires mobiles, ou flexibles, en début, milieu et fin de journée qui permettent aux salarié.e.s de choisir leurs heures d'arrivée et de départ en entreprise.
- Les horaires individualisés sont à distinguer des autres modalités d'aménagement du temps de travail (temps partiel, annualisation...)

La souplesse des horaires permet une adaptation en fonction des besoins : adaptation aux horaires des transports en commun, des heures de pointes sur la route ou encore la nécessité de déposer ses enfants à l'école, par exemple.

Pourquoi agir ?

Travailler sur ce sujet permet de :

- Limiter l'empiétement de la vie privée sur le travail, mais également le débordement du travail sur la vie privée.
- Maintenir les salarié.e.s investi.e.s et productif.ves pour l'entreprise en agissant sur le bien-être au travail.
- Ne pas pénaliser les salarié.e.s avec de fortes contraintes privées (géographiques, familiales).
- Limiter le nombre d'absences ou le turnover.
- Ce dispositif permet à l'entreprise d'être perçue comme à l'écoute de ses salarié.e.s ce qui permettra en termes de recrutement d'attirer davantage de candidat.e.s et notamment la jeune génération à la recherche de souplesse et de flexibilité.

« J'en bénéficie moi-même. C'est mon mari qui emmène les enfants à l'école et je les récupère le soir. Certains collègues décalent leurs horaires et arrivent tôt le matin pour éviter les embouteillages. Ça ne change pas grand-chose à notre travail qu'on soit là à 7h ou à 9h30. »

Mme L ; Directrice des Ressources Humaines dans une entreprise de transport de marchandises, -100 salariés, Hauts De-France

Comment faire ?

C'est sur la demande des salariés d'une entreprise que l'employeur peut décider de mettre en place ces horaires individualisés.

1. Permettre aux salarié.e.s de maîtriser ses horaires

Cette action s'adresse à tout type d'entreprise qu'importe sa taille. Cependant, compte tenu des activités du transport et de la logistique, ce type d'action ne peut pas concerner l'ensemble des salarié.e.s de l'entreprise. Il s'adresse davantage aux professions sédentaires. Pour participer activement à l'équilibre des temps de vie en entreprise, il est utile d'avoir en tête que les contraintes personnelles de chaque salarié.e.s ne sont potentiellement pas les mêmes et que cela peut ressurgir sur leur organisation au quotidien. Afin d'assurer un équilibre aux employé.e.s, il est important de donner à chacun une part de maîtrise de ses horaires dans la mesure du réalisable.

2. Définir des plages horaires adaptées aux salarié.e.s et à l'entreprise

Il s'agit donc de déterminer une série de plages horaires mobiles encadrées par des plages fixes où la présence des salarié.e.s est obligatoire comme l'a fait cette entreprise du Nord de la France. Les différentes entreprises ayant mis en place les horaires individualisés ont pris comme point de départ les demandes de leur salarié.e.s sédentaires concerné.e.s par ce type de mesure. Il s'agit de faire en sorte que les plages horaires puissent correspondre à leurs besoins de conciliation (trajet domicile/travail, trajet domicile/école/travail, localisation géographique, activités et loisirs) et à l'intérêt de l'entreprise (volume horaire quotidien ou

hebdomadaire effectué).

Le.la salarié.e reste soumis.e à l'ensemble des dispositions relatives à la durée légale du travail et aux temps de pause quotidien et hebdomadaire.

3. Exemple d'organisation

Cela peut être par exemple : 7h00-10h00 pour arriver au bureau le matin, entre 45 minutes et 2 heures de pause-déjeuner, départ entre 16h00 et 19h00. L'entreprise doit ajuster ces plages horaires en fonction de ses besoins et de ceux de ses salarié.e.s afin de garantir l'équilibre des temps de vie de chacun.

4. Formaliser les règles de fonctionnement

Afin d'assurer le bon fonctionnement de cette mesure, et même si cette disposition est prévue dans les accords collectifs de l'entité, un document écrit contenant les règles et les modalités des horaires individualisés doit être établi. Il est soumis au représentant du personnel ou, à défaut, à l'inspection du travail.

Il faut savoir que, concernant l'inspecteur du travail, une absence de réponse dans les 30 jours équivaut à un avis favorable.

Sont considérées comme des modifications du contrat de travail tout passage d'un horaire fixe à un horaire variable (ou inversement).

> CADRE LÉGAL

Les horaires individualisés sont définis par l'article L-3121-48 du code du travail, modifié par ordonnance n°2017-1386 du 22 septembre 2017 - Art 4.

« L'employeur peut, à la demande de certains salarié.e.s, mettre en place un dispositif d'horaires individualisés permettant un report d'heure d'une semaine à une autre, dans les limites et selon les modalités définies aux articles L.3121-51 et L.3121-52 et après avis conforme du comité social et économique. Dans ce cadre, et par dérogation à l'article L.3121-29, les heures de travail effectuées au cours d'une même semaine au-delà de la durée hebdomadaire légale ou conventionnelle ne sont pas considérées comme des heures supplémentaires, pourvu qu'elles résultent d'un libre choix du salarié. Dans les entreprises qui ne disposent pas de représentant du personnel, l'inspecteur du travail autorise la mise en place d'horaires individualisés. »

> POINTS DE VIGILANCE

Les horaires individualisés font écho à deux autres points sur lesquels l'entreprise doit rester attentive :

- > Ce type de mesure repose avant tout sur la confiance qu'attribue l'entreprise à ses salarié.e.s dans la gestion de leurs horaires de travail. Il s'agit avant tout d'autonomie.
- > Certaines périodes de l'année requièrent d'être particulièrement vigilant pour l'entreprise comme le jour de la rentrée scolaire ou les vacances scolaires.

Les bonnes pratiques

- > Revisitez le temps de travail effectif et les horaires de travail pratiqués dans votre entreprise.
- > Doivent-ils obligatoirement être identiques pour tout le monde ? Est-il utile de démarrer très tôt ou de terminer très tard ? Les heures supplémentaires pourraient-elles être différemment réparties ?
- > Limitez les horaires atypiques, les horaires découpés quand cela est possible.
- > Adoptez une charte des temps de vie afin d'éviter, notamment, les réunions matinales ou tardives.
- > Limitez l'incursion des mails et appels téléphoniques au-delà des heures de travail.



GÉRER LES PLANNINGS DES CONDUCTEURS ET DES CONDUCTRICES



« Vécu d'un transporteur

« Nous avons fait le choix de donner de la visibilité à nos salariés sur leur planning. Chacun doit connaître ses horaires de travail (matin ou journée) au moins une semaine en avance pour s'organiser dans sa vie privée. Nous nous reposons essentiellement sur les compétences de nos exploitantes. Elles ont une idée directrice : écouter les requêtes des conducteurs, tout en gardant le dernier mot. Nous faisons un effort pour prendre en compte leurs contraintes personnelles liées à leur vie privée. En échange, les salariés font un effort pour répondre à nos demandes en acceptant de s'adapter eux aussi. »

Christelle Renard ; Comptable Transports RUBINO, -50 salariés, Grand-Est

De quoi parle-t-on ?

La question du planning est centrale dans une entreprise de transport. Travailler sur ce point revient à :

- Donner de la visibilité aux salarié.e.s sur leur planning afin de leur permettre d'organiser leur vie privée.
- Donner la possibilité aux salarié.e.s de poursuivre des activités hors travail (loisirs, prise de rendez-vous...).
- Intervenir sur l'organisation du travail de l'entreprise.

Pourquoi agir ?

Il peut être complexe de traiter le sujet de la gestion des plannings. Certaines entreprises ont pourtant réussi à résoudre une partie de ce problème dans le but de :

- Renforcer le lien qui existe entre l'entreprise et sa son salarié.e en matière d'équilibre des temps de vie.
- Fidéliser les salarié.e.s en renforçant leur implication et leur attachement à l'entreprise. Limiter les absences et le turnover.
- Réduire les risques d'accidents du travail dus au stress et/ou aux préoccupations des salarié.e.s sur leur lieu de travail.
- Distinguer l'entreprise de ses concurrentes en proposant un avantage rare dans le monde du transport.

Comment faire ?

1. Développer la polyvalence pour mieux gérer les absences

Pour parvenir à réaliser cela, il est nécessaire, dans un premier temps, de travailler à la polyvalence des conducteurs et conductrices dans le respect de leur qualification. C'est un bon moyen de surmonter certaines difficultés, notamment liées aux absences récurrentes de quelques employé.e.s. En effectuant des remplacements en interne, l'entreprise développera de nouvelles compétences (adaptation, réactivité) chez ses salarié.e.s (conducteur.trice.s comme exploitant.e.s). Cela contribuera à rendre possible une gestion des plannings favorisant l'articulation des temps de vie aujourd'hui.

2. Développer la polyvalence pour équilibrer la charge de travail

Une fois la polyvalence d'une partie des effectifs conduite obtenue, les exploitant.e.s peuvent alors équilibrer la charge de travail entre les conducteurs et conductrices, en ajustant leurs décisions. Ils ont plus de marge pour organiser un roulement d'une semaine à l'autre sur les plannings. Ils peuvent répondre aux demandes ponctuelles qui satisfont le plus grand nombre tout en convenant à l'entreprise.

3. Assurer des trajets/transports réguliers dans les emplois du temps

Il est important d'avoir une part de « lignes régulières » dans ses activités pour donner de la visibilité sur les plannings, ajuster les horaires d'embauche de ses salarié.e.s et poursuivre dans le sens d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

4. Instaurer un dialogue permanent entre exploitant.e et salarié.e.s

L'entreprise et ses exploitant.e.s doivent avoir en tête qu'accepter une requête de la part des salarié.e.s sur leur planning implique que ces mêmes salarié.e.s. doivent également faire un effort pour l'entreprise lorsque cette dernière le requiert. Il est donc utile d'entretenir un dialogue permanent avec les salarié.e.s à ce sujet.

> CADRE LÉGAL

> Se référer au code du travail
(Articles L3121-1 à L3123-38)

Le délai de prévenance pour une modification des horaires de travail est de 7 jours ouvré pour les salariés à temps partiel selon l'article L 3123-21 du code du travail.

> Intervenir à ce sujet nécessite évidemment de respecter les dispositions légales et conventionnelles en vigueur à ce jour portant sur le temps de travail, les heures supplémentaires et les temps de repos.

> POINTS DE VIGILANCE

> Travailler sur la question des plannings implique d'être particulièrement attentif à deux choses :

> L'entreprise est ouverte aux requêtes des salarié.e.s sur ce sujet, mais se réserve le droit de dire « non ».

> Les salarié.e.s ne seront peut-être pas tous unanimes sur ces changements (notamment chez les plus anciens), il faut donc rester vigilant à ne léser personne.



FACILITER LES NOUVELLES AFFECTATIONS



« Vécu d'un transporteur »

« Cela fait quelques années que notre entreprise est particulièrement vigilante au bien-être de ses salariés. Cela passe par une écoute de leurs demandes en matière de pénibilité ou de conciliation des temps. Qu'ils soient seniors ou jeunes parents, notre porte est toujours ouverte afin de trouver des solutions à certaines difficultés personnelles, sur une période donnée ou indéterminée, et cela par l'affectation de nos employés à un poste plus adapté. Cette politique RH participe à l'image de leader que nous avons sur notre territoire et se retrouve dans l'afflux de candidatures que nous recevons. »

Monsieur T ; Dirigeant d'une entreprise de transport de matières dangereuses, +300 salariés, Sud-ouest de la France

De quoi parle-t-on ?

- > Il est ici question d'une nouvelle affectation pour permettre au salarié.e « d'organiser son temps » sans nécessairement recourir au temps partiel.
- > Il s'agit d'affecter l'employé.e à un poste plus adéquat qui nuancera l'impact de l'apparition de nouvelles contraintes privées.
- > La transversalité en entreprise est un élément de base de l'équilibre des temps de vie.

Pourquoi agir ?

- > Par exemple pour adapter les conditions de travail des femmes enceintes en les affectant temporairement à un poste, lorsque cela est nécessaire.
- > Parce que, les situations de salarié.e « aidant.e » (prise en charge d'un proche en situation de dépendance) ou de parent isolé.e (monoparentalité) sont bien plus fréquentes que par le passé et constituent un des nouveaux enjeux RH de l'entreprise d'aujourd'hui.
- > Travailler sur la prise en compte des contraintes privées des salarié.e.s via une nouvelle affectation permet de :
 - Maintenir en emploi dans l'entreprise en adaptant l'environnement de travail.
 - Accompagner les salarié.e.s pour éviter les stratégies de retrait et de désengagement.
 - Limiter le nombre d'absences et le turnover.
 - Réduire les risques d'accidents du travail dû au stress et/ ou aux préoccupations du/de la salarié.e sur son lieu de travail.

Je suis conductrice ici depuis environ une quinzaine d'années, j'ai commencé sur porteur puis je suis passée sur de plus longs trajets en partant toute la semaine et avec beaucoup de découchés. J'adorais ça ! Mais depuis, avec l'âge... ça devenait difficile et je voulais pouvoir rentrer chez moi le soir tout en continuant à travailler ici. J'ai demandé à la direction pour changer de poste et en deux mois de temps ça s'est fait.

Michelle, conductrice de l'entreprise

Comment faire ?

1. Echanger sur des ajustements d'horaires, de découchés, etc.

Au sein de l'entreprise, il existe probablement certaines missions, certains postes, plus réguliers qui donnent alors plus de visibilité aux salarié.e.s pour gérer leurs contraintes privées, qu'ils/elles soient conducteur.rice, exploitant.e. ou agent.e. logistique. Les différents leviers d'action sont bien connus des professionnel.le.s du transport et de la logistique. Il s'agit souvent du volume horaire hebdomadaire et atypique, voire du nombre de découchés mensuels (pour les conducteurs et conductrices). Ces postes sont bien souvent appropriés pour trouver un accord qui puisse convenir aux salarié.e.s et les maintenir impliqué.e.s dans leur travail et dans l'emploi, sans pour autant nuire aux intérêts de l'entreprise.

2. Favoriser la mobilité interne

Dans certaines entreprises, le principe du changement d'affectation est une pratique courante. Chaque année l'ensemble des salarié.e.s a la possibilité de déposer un vœu concernant son futur dans l'entreprise. Il peut s'agir d'un changement de poste, d'un choix de carrière... De plus, l'orientation de l'entreprise sur la prise en compte des contraintes privées des salarié.e.s, incarnée par ses dirigeants, permet de dialoguer dans un climat de confiance, propice aux échanges, qui peut aboutir à une solution qui contente tout le monde.

> CADRE LÉGAL

> La salariée enceinte bénéficie d'un ensemble de dispositions protectrices au moment de l'embauche comme pendant l'exécution de son contrat de travail, dès lors que l'employeur est informé de son état : autorisations d'absences pour examens médicaux, conditions de travail aménagées, possibilité d'être affectée temporairement à un autre emploi en cas de risques particuliers ou de travail de nuit, protection contre le licenciement, garantie d'une évolution salariale, etc. Des dispositions protectrices s'appliquent également pendant le congé de maternité et pendant le congé d'adoption, ainsi qu'aux salariées bénéficiant d'une assistance médicale à la procréation.

> Dès lors que cette nouvelle affectation s'accompagne d'une modification du contrat de travail du.de la salarié.e, elle doit faire l'objet d'un avenant à son contrat de travail visant à matérialiser son accord.

> L'objectif d'une telle action est notamment de trouver des solutions qui n'aboutissent pas à la séparation des salarié.e.s et de l'entreprise ou à la prise d'un congé de proche aidant tel que défini par les articles L3142-16 et suivant du code du travail et qui n'est pas forcément avantageux pour les deux parties.

3. Ouvrir des espaces d'échanges sur l'équilibre des temps de vie.

Pour réaliser une nouvelle affectation, il est important d'être à l'écoute de ses salarié.e.s pour se prémunir des nombreuses difficultés liées à l'équilibre des temps de vie. Il existe différents moyens pour dialoguer avec les salarié.e.s. L'entretien professionnel peut, par exemple ouvrir la discussion. Il faut cependant avoir à l'esprit que son caractère obligatoire et formel peut freiner l'expression de certain.e.s employé.e.s. A noter qu'il est important de s'accorder des temps d'échanges informels (pause-café, etc.)

> POINTS DE VIGILANCE

> Il est souvent difficile d'interpréter la baisse d'investissement du.de la salarié.e dans son travail bien qu'elle soit visible. Quoi qu'il en soit, mieux vaut prévenir que guérir. Un climat sain dans l'entreprise avec des temps d'échanges informels peut permettre à la direction d'être tenue informée de l'apparition de ces contraintes privées chez ses salarié.e.s, notamment auprès des moins loquaces. Il s'agit de tenter de trouver une solution avant que la situation ne se dégrade.

> Il sera également important de rester attentif aux réactions du collectif sur la mise en place de ce type de mobilité interne. Il est important de se prémunir des difficultés liées aux mécontentements de certain.e.s. suite à un refus.

> Adaptez les conditions de travail des femmes enceintes. Par exemple : créez un inventaire des risques liés à la grossesse et les moyens d'y remédier (notamment, interdiction d'exposition des femmes enceintes à des produits toxiques).





« Vécu d'un transporteur »

« Nous avons récemment mis en place des expérimentations autour du télétravail dans l'entreprise. À l'origine, c'est une demande de certains de nos salariés pour limiter leurs déplacements. Ce dispositif concerne évidemment certains types de poste ne nécessitant pas de présentiel, mais il peut s'adresser à tous, homme ou femme, jeune comme plus âgé, avec des enfants à charge ou sans. Les retours sont positifs et l'entreprise s'y retrouve. »

Isabelle Barbanchon ; Responsable Juridique GT Location, +1500 salariés, Siège Social, Nouvelle-Aquitaine

Dans le contexte de la crise sanitaire de la Covid-19, le télétravail a connu un essor en réponse à la situation d'urgence. En temps normal, le développement du télétravail répond en priorité à des demandes individuelles ou à une politique sociale de l'employeur. Il est nécessaire d'identifier à quels enjeux il doit répondre pour élaborer des formes de télétravail correspondant aux attentes des salarié.e.s et employeurs de manière individuelle et collective.

De quoi parle-t-on ?

> Le télétravail est une modification de l'organisation du travail facilitée grâce au développement des technologies d'information et de communication.

> C'est un dispositif qui permet aux salarié.e.s de travailler en dehors des locaux de l'entreprise, généralement chez soi.

Avec la mise en place massive du télétravail au cours de la crise sanitaire de la Covid-19, nous distinguons de nos jours 2 types de télétravail :

> **Le télétravail régulier ou occasionnel** qui est volontaire et réversible pour les salarié.e.s et l'employeur. Il s'agit d'une organisation du travail ancrée dans la stratégie de l'entreprise pour répondre aux demandes des salarié.e.s ou à une politique sociale de l'employeur.

Ce télétravail est mis en œuvre soit par :

- Un accord collectif,
- Une charte élaborée par l'employeur et avec avis du CSE,
- Un simple accord avec le.la salarié.e (accord oral, email, courrier).

Ce télétravail fait l'objet d'un suivi et d'amélioration : entretiens annuels d'évaluation.

Le télétravail peut être total, en alternance (certaines journées au bureau, les autres chez soi) ou en espace de co-working (locaux mis à disposition de plusieurs entreprises), « fablabs », « hackers space ». Il appartient aux managers, employeurs et représentants du personnel de considérer les avantages et inconvénients de ces différents lieux en fonction du contexte de l'entreprise et des salarié.e.s concerné.e.s.

> **Le télétravail exceptionnel¹** est mis en place en temps de crise et est exceptionnellement imposé.

Face à des contraintes particulières et exceptionnelles (crise sanitaire, grèves, catastrophes naturelles) il permet à l'entreprise de s'adapter en urgence.

Ce télétravail ne fait pas l'œuvre de suivi et est amené à s'arrêter.

Pourquoi agir ?

Plusieurs points positifs sont au crédit du télétravail régulier ou occasionnel, que ce soit pour les salarié.e.s et l'entreprise :

- > Dégager du temps pour les salarié.e.s grâce à la diminution des trajets travail-domicile, une flexibilité des horaires et une plus grande autonomie.
- > Le télétravail permet d'enrichir la politique sociale de l'entreprise en favorisant l'articulation entre activité professionnelle et vie privée ou bien en favorisant l'accès ou le maintien dans l'emploi des personnes dites « vulnérables ».
- > Au niveau organisationnel, il permet d'élaborer de nouveaux modes d'organisation et faire évoluer les pratiques managériales. Ces nouvelles pratiques peuvent être sources d'attractivité, notamment auprès des jeunes générations.
- > Pour l'entreprise, il s'agit de maintenir ou de renforcer la productivité des salarié.e.s et de maîtriser les coûts.

L'égalité professionnelle en jeu

L'un des buts du développement du télétravail est qu'il ne renforce pas les inégalités professionnelles, au contraire, il doit contribuer à améliorer l'égalité entre les femmes et les hommes.

Soyez vigilant, en télétravail, les femmes sont plus exposées que les hommes aux risques liés à la conciliation des temps professionnels et personnels en lien avec leur implication importante dans les activités domestiques.

Ainsi il est nécessaire de bien veiller à ce que tous les salarié.e.s puissent bénéficier de dispositions permettant : autonomie, articulation activité professionnelle et vie personnelle, qualité de vie au travail, efficacité.

Que dit la loi ?

> Le télétravail régulier est prévu aux articles L 1222-9 à L 1222-11 du code du travail, par l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 ainsi que par l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020.

> La loi sur le renforcement² du dialogue social a apporté des simplifications majeures pour mettre en place le télétravail régulier ou de manière occasionnelle.

L'article L.2222-9 du code du travail prévoit que l'employeur et le.la salarié.e formalisent leur accord par tout moyen (d'un simple accord oral, email courrier, à un accord collectif).

¹ Article L1222-11 - Modifié par Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 - art. 21

² <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/la-vie-du-contrat-de-travail/article/teletravail-mode-d-emploi>.

Entreprise : comment mettre en place un télétravail durable ?

L'Anact a développé des outils permettant de mettre en place de manière durable le télétravail en entreprise et propose ainsi 4 étapes que nous proposons de reprendre dans cette fiche :¹

1. Définir l'ambition et les enjeux du télétravail régulier ou occasionnel

Il faut avoir en tête qu'il existe plusieurs formes de télétravail. Envisager ce dispositif implique donc, dans un premier temps, de définir :

- > Les enjeux auxquels le télétravail répond dans l'entreprise : Favoriser la qualité de vie au travail, attirer et recruter des compétences à distance, repenser à l'organisation du travail ?
- > Quelle modalité est la plus adéquate pour l'entreprise et les salarié.e.s (télétravail total, partiel, co-working) ?

2. Construire l'expérimentation

L'ensemble des postes présents dans une entreprise de transport ou de logistique ne peut prétendre au télétravail. Les fonctions de conducteurs-trices, et agent.e.s logistique par exemple l'illustrent bien. Un travail d'identification doit être réalisé en amont tout comme l'a fait GT Location.

Bonne pratique :

- > Pour chaque fonction ou métier lister les principales activités relatives à la mission, tâches qui pourraient être effectuées en télétravail.
- > Pour chacune de ces missions, évaluer les avantages et contraintes à télétravailler perçus par l'entreprise, le/la salarié.e et client.e
- > Identifier les moyens et conditions nécessaires à mettre en place pour une bonne réalisation du télétravail (connexion, matériel, salle de visio conférence, plage horaires...)

3. Expérimenter et évaluer

L'expérimentation menée vous permettra d'évaluer les effets sur la performance, l'organisation, la qualité de service, la qualité de vie au travail, le management, le matériel proposé...

Elle sera également l'occasion de recueillir le vécu des salarié.e.s en télétravail, des managers mais aussi de ceux qui n'ont pas télétravaillé.

A partir de ces retours, demandez-vous : quelles pistes d'amélioration pouvez-vous envisager ? Quelles actions sont à mener à court et moyen terme ? Quels sont les points positifs et comment les renforcer ?

4. Construire les conditions d'extensions et la pérennité

Une fois l'évaluation de votre expérimentation faite, vous pouvez réaliser un bilan en effectuant :

- > Une analyse des performances et fonctionnement organisationnel ;
- > Une enquête sur la qualité de vie au travail et les apports du télétravail auprès des télétravailleurs mais aussi de leurs collègues.

Le bilan vous permettra de tirer des conclusions et décider des suites relatives à la généralisation du télétravail et d'établir des modalités de suivi (instauration d'un entretien annuel sur le télétravail, bilan annuel des pratiques de télétravail en équipe par exemple)

¹ <https://www.anact.fr/outils/un-kit-pour-associer-teletravail-et-qvt>



Un exemple de mise en place du télétravail

En optant pour le télétravail, l'entreprise GT Location a accepté une part de « perte de contrôle » sur ses salarié.e.s. Il s'agit avant tout d'accorder de la confiance aux salarié.e.s et de leur donner de l'autonomie dans la réalisation de leurs missions.

En amont de la mise en place du télétravail, managers et salarié.e.s se sont entendus pour définir les responsabilités, les moyens et l'organisation du travail qui permettra la bonne réalisation de leurs missions.

Lors du télétravail, des échanges réguliers sont effectués en courtes visioconférences ou appels, pour permettre d'échanger de manière individuelle ou collective, sur les tâches réalisées, le travail mené et les difficultés, aléas rencontrés.

A distance le manager diffuse et informe les salariés : lignes directives fixées par la direction, consignes de préventions, priorités d'action...

Cependant, cela ne veut pas dire que les entreprises ayant fait le choix du télétravail ne suivent plus le travail effectué. Elles le font de façon différente en organisant des échanges réguliers et en affinant le processus d'évaluation.

D'une façon générale, le passage en télétravail doit se faire sur la base du volontariat de la part de l'entreprise et du salarié.e concerné.e. Le CSE doit être informé et consulté de l'introduction du télétravail dans l'entreprise en cas de l'élaboration d'une charte qui définit les conditions du télétravail.

L'entreprise peut prendre en charge les coûts informatiques liés au télétravail mais n'y est pas obligée. Un accès aux réseaux internes de l'entreprise devra en général être prévu. Coupler ces moyens à un outil de communication type téléconférence (Teams, Zoom, Lifesize, Skype) est également utile en cas de télétravail total.

L'URSSAF a précisé que l'allocation forfaitaire versée par l'employeur sera réputée utilisée conformément à son objet et exonérée de cotisations et contributions sociales dans la limite de 10 € par mois pour une journée télétravaillée par semaine, 20 € par mois pour deux journées télétravaillées par semaine...

> POINTS DE VIGILANCE

> Management à distance : Le télétravail engendre des transformations en termes de collaborations au travail ainsi que du côté du management qui doit être réalisé à distance.

Il suppose d'effectuer des changements profonds pour se « détacher » de la culture du présentisme et de management de contrôle pour privilégier un management basé sur la confiance.

> Le télétravail en alternance peut être considéré comme un outil de reprise en douceur suite à une longue absence (congé maternité, congé parental d'éducation, arrêt maladie long...). Ces modalités pourront être envisagées en concertation avec les salarié.e.s.

> Le fait qu'un ou une salarié.e soit en télétravail et passe moins de temps que ses collègues dans les locaux de l'entreprise ne signifie pas pour autant qu'elle ou il doit être oublié.e. Il faut prendre garde à conserver le lien qui existe entre les salarié.e.s en télétravail et l'entreprise. Les risques psychosociaux liés à l'isolement doivent être appréhendés et pris en compte par l'employeur. Ce point de vigilance est notamment souligné par l'ANI du 26 novembre 2020. Il s'agit de les tenir informé.e.s de ce qui se passe dans l'établissement, y compris en dehors du cadre de leur mission. Le télétravail vise l'autonomie et la conciliation des temps, pas l'exclusion.

> Des pratiques de télétravail trop individuelles peuvent perturber le travail d'équipe et des pratiques non régulées conduire à des sentiments d'iniquité, des phénomènes de sur (ou de sous) charge de travail, de surconnexion ou encore d'isolement.

> Le droit à la déconnexion : Le télétravail tend naturellement à bouleverser des repères spatio-temporels : les frontières entre temps professionnels et personnels peuvent être floues mais doivent être maintenues. Dans le cas où il existe dans votre entreprise un accord ou une charte, on pourra y préciser les modalités du droit à la déconnexion.

+ Ressources

https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/infographie_teletravail.pdf

<http://www.normandie.aract.fr/ressources/documentations-et-outils/mettre-en-place-le-teletravail.html#>

ORGANISER DES « JOURNÉES FAMILLES »



« Vécu d'un transporteur »

« Chez GT Location nos conducteurs et conductrices passent une grande majorité de leur temps de travail chez le client. Au fil des années, nous nous sommes rendu compte que certains d'entre eux n'avaient pas forcément conscience d'appartenir au groupe. Afin de palier cela nous avons souhaité renforcer le lien entre les salariés et l'entreprise en organisant une série d'événements « hors travail ». Les conjoints des salariés et leurs enfants découvrent à ces occasions l'univers professionnel de nos collaborateurs et collaboratrices. »

Isabelle Barbanchon ; Responsable Juridique GT Location, +1500 salariés, Siège Social, Nouvelle-Aquitaine

De quoi parle-t-on ?

A l'image des initiatives prises par certaines entreprises, les types d'événements conviviaux entre les acteurs de l'entreprise et leurs familles peuvent être divers :

- L'organisation d'un repas à l'extérieur de l'entreprise avec l'ensemble des salarié.e.s, hors temps de travail.
- Proposer une journée « portes ouvertes » avec une visite de l'entreprise prévoyant la possibilité de présenter les locaux, d'expliquer les métiers, de montrer le parc de véhicule à la famille, aux enfants des salarié.e.s...
- Organiser un challenge de conduite en interne entre les salarié.e.s.

Pourquoi agir ?

Les objectifs derrière l'organisation de tels événements sont multiples :

- Renforcer le lien qui existe entre :
 - L'entreprise et ses salarié.e.s
 - Les salarié.e.s (ex : le.la collègue n'est plus seulement un.une collègue mais aussi un parent)Créations de ponts entre les différents services non habitués à communiquer ensemble
- Sensibiliser les familles de salarié.e.s à l'univers du transport, ses avantages et ses contraintes.
- Mettre en avant auprès des jeunes générations les aspects diversifiés et enrichissants des métiers du transport et de la logistique.
- Sensibiliser les managers au thème de l'équilibre des temps de vie, en le confrontant indirectement aux contraintes privées de leurs collègues.
- La journée famille en entreprise constitue une action de valorisation de la parentalité.

Comment faire ?

1. Définir un cadre

Dans un premier temps, il est utile de déterminer, en interrogeant les salarié.e.s :

- Le type d'événement à mettre en place : thèmes et activités
- Sa date (afin d'y voir le plus grand nombre possible d'employé.e.s y participer)
- Le lieu (entreprise, extérieur ?)
- Le budget à y consacrer
- Les participants
- L'agencement si nécessaire
- Comment assurer la sécurité de la journée ?
- Quelles actions de communication mettre en place autour de cette journée ?
- Quels outils d'aide à l'organisation développer ? (Déroulé de l'événement, rétro planning, listing des participants, panneaux signalétiques...)

2. Un exemple de bonne pratique : organiser des concours entre les différents sites

Pour l'entreprise GT Location, les événements créés sont nombreux sur leurs différents sites. Sous l'impulsion de

certain.e.s salarié.e.s, l'entreprise organise des concours de conduite entre les différents sites dans une compétition amicale. Ces sites organisent également des repas, des barbecues, dans lesquels sont présents les salarié.e.s du groupe et leurs familles.

3. Confier l'organisation à des salarié.e.s

L'entreprise qui souhaite réaliser ce type d'action peut tout à fait confier l'organisation de ces événements aux salarié.e.s volontaires, comme l'a fait GT Location, en leur attribuant par exemple un budget. L'entreprise n'est pas non plus tenue de financer l'intégralité de l'événement, une petite participation de chacun peut être une solution.

4. Se faire accompagner

Pour être accompagné sur ces sujets et sur l'organisation de ce type d'événement, le site internet de l'Observatoire de l'Équilibre des Temps et de la Parentalité en Entreprise (OPE - www.observatoire-equilibre.com) constitue un espace d'information complet et pratique

Guide : https://www.rsenews.com/public/dossier_social/doc/Guide-Journee-famille-entreprise.pdf

> CADRE LÉGAL

Il n'existe pas de réglementation spécifique qui régit l'accès de particuliers aux espaces professionnels, qui n'accueillent pas de public.



> POINTS DE VIGILANCE

- > *Il est important de spécifier que ces événements n'ont pas de caractère obligatoire afin qu'ils ne soient pas perçus comme une contrainte imposée par l'entreprise.*
- > *Une fois ce type d'événement organisé, il est important de prêter attention à son bon déroulement, notamment au regard des attentes des familles. C'est un enjeu important en termes d'image et de réputation.*
- > *Il est également essentiel de respecter et d'assurer les conditions de sécurité en vigueur à destination des visiteurs.*
- > *Pour respecter la diversité des situations et des choix : il faut penser à toutes celles et tous ceux qui, dans l'entreprise, n'ont pas d'enfants, afin que cette journée soit perçue par toutes et tous de façon positive.*
Mettez en avant l'importance forte que vous accordez à l'humain.