



« 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#>