



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

DÉCEMBRE 2020

---

## Télétravail

# 10 recommandations pour négocier un accord ou élaborer une charte

---



# AVANT-PROPOS

Les recommandations qui suivent ont pour objectif de faciliter l'élaboration d'une charte ou la négociation d'un accord sur le télétravail dans les TPE-PME.

Ces recommandations - qui ne visent pas l'exhaustivité - s'appuient sur l'analyse d'un échantillon d'accords<sup>1</sup> sur le télétravail signés en 2020 entre les deux confinements.

Elles proposent des pistes pour mieux prendre en compte certaines dimensions favorables aux conditions de travail encore peu développées dans les chartes et accords actuels.

En cohérence avec les dispositions de l'Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 sur le télétravail, elles ont pour objectif de contribuer à construire un cadre sécurisant et souple pour tous et toutes.

---

<sup>1</sup> Une cinquantaine de textes ont été étudiés dans ce cadre, essentiellement des premiers accords.

# #1. ORGANISATION DU TÉLÉTRAVAIL

Le constat : on trouve rarement d'emblée la bonne formule de télétravail - la bonne organisation, et les pratiques managériales adaptées. Comme toute nouvelle organisation, le télétravail doit pouvoir être testé et ajusté dans la durée.

## RECOMMANDATION N°1 DÉFINIR UN CADRE AJUSTABLE



Et pour cela...

- Définir des modalités d'évaluation, de suivi
- Prévoir un examen régulier des conditions de télétravail en réunion de CSE ou au sein d'un comité de suivi. Et dans ce cadre :
  - Vérifier si les clauses prévues sont bien appliquées ou si elles doivent évoluer (modalités d'éligibilité, de mise en œuvre, clauses de suspension, de réversibilité, etc.).
  - Partager un bilan annuel s'appuyant...
    - sur des données quantitatives (le nombre de nouvelles demandes de télétravail, de télétravailleurs, de refus, de périodes d'adaptation non concluantes, d'arrêts définitifs, les formules de télétravail privilégiées... en fonction des métiers, du genre, etc.) ;
    - et des données qualitatives (issues des entretiens professionnels, d'espaces de discussion, de résultats de questionnaires, de retours d'expérience etc.).
- Prévoir que l'organisation en télétravail puisse être adaptée (accord de méthode, accord « expérimental », charte évolutive).

# #2. ACTIVITÉS TÉLÉTRAVAILLABLES

Le constat : il n'est pas nécessaire qu'un métier soit entièrement télétravaillable pour qu'un salarié puisse avoir accès au télétravail.

## RECOMMANDATION N°2 RENDRE POSSIBLE LE TÉLÉTRAVAIL QUAND UNE PARTIE DES ACTIVITÉS PEUT ÊTRE TÉLÉTRAVAILLÉE



Et pour cela...

- Plutôt que de définir des métiers et fonctions susceptibles d'être télétravaillables, s'entendre de façon paritaire sur les critères d'éligibilité au télétravail.
- Préciser que le télétravail est possible à partir du moment où les activités télétravaillables peuvent être regroupées sur une ou plusieurs journées par mois.

- Évaluer les avantages et les inconvénients à mener les activités en télétravail, les moyens à mettre en oeuvre (équipement, outils numériques, etc.) et prévoir si besoin un plan d'investissement.

## #3. APPRENTISSAGE

Le constat : le télétravail n'est pas une évidence. Il s'apprend, pas à pas, tant du côté manager que salarié.

### RECOMMANDATION N°3

#### FAVORISER LES DYNAMIQUES D'APPRENTISSAGE



Et pour cela...

- Prévoir des mesures managériales ou RH facilitant l'apprentissage individuel et collectif du travail à distance (formation au plus près des situations de travail réelles, montée en compétences, échange de pratiques, appui aux managers, etc.).
- Éviter les mesures pouvant nuire aux dynamiques d'apprentissage telles que les périodes d'adaptation trop courtes ou non renouvelables.
- Inciter aux échanges entre manager et salarié avant la mobilisation des clauses de réversibilité.

## #4. FORMALISME

Le constat : certaines procédures de télétravail, trop complexes ou trop lourdes, constituent des freins à sa mise en oeuvre.

### RECOMMANDATION N°4

#### ADOPTER UN FORMALISME PROPORTIONNÉ AUX BESOINS DE L'ACTIVITÉ



Et pour cela...

- Être attentif à ne pas multiplier les procédures administratives incombant aux managers et aux salariés en cas de passage au télétravail.
- Laisser, quand l'activité le permet, de la flexibilité pour adapter le télétravail : par exemple, ne pas prévoir des délais de prévenance trop longs en cas de télétravail occasionnel ou flexible, ou en cas de changement de jour fixe de télétravail.
- Éviter les choix s'appliquant obligatoirement pour une année entière (par exemple, pour le choix des jours fixes de télétravail, du lieu d'exercice du télétravail, etc.).

## #5. LIEU DE TRAVAIL

Le constat : les conditions de travail à domicile peuvent renforcer les inégalités.

### RECOMMANDATION N°5

#### PROPOSER DES ALTERNATIVES AU TÉLÉTRAVAIL À DOMICILE



Et pour cela...

- Définir les conditions du recours aux espaces de travail sur d'autres sites de l'entreprise ou dans des tiers-lieux.
- En cas de télétravail exceptionnel massif, définir avec les représentants du personnel les conditions permettant un retour sur site - ou des alternatives respectant le protocole sanitaire - en cas de difficultés personnelles (conditions de logement et de vie, problèmes d'équipement, de violences conjugales, etc.).
- Faire passer un questionnaire anonyme aux collaborateurs sur ce qui est recherché et ce qui pose problème sur site (recherche d'espaces silencieux, échanges avec les collaborateurs, etc.) et à distance (recherche de flexibilité des horaires, articulation des temps, etc.), afin d'ajuster les usages des lieux aux besoins de l'activité.

## #6. ÉQUIPEMENT ET TIC

Le constat : le télétravail ne se résume pas à la mise à disposition d'équipements et de technologies permettant de travailler à distance.

### RECOMMANDATION N°6

#### FACILITER L'APPROPRIATION ET L'USAGE DES ÉQUIPEMENTS ET TIC ET ANTICIPER LES IMPACTS



Et pour cela...

- Identifier avec les salariés les outils numériques et TIC prioritaires pour le travail à distance.
- Prévoir des mesures facilitant leur prise en main par tous (formation, temps de partage de pratiques, etc.).
- En s'appuyant sur des retours d'expérience du télétravail, prévoir de repérer les besoins de développement de compétences individuelles et collectives, notamment liés au numérique.
- Identifier les impacts de l'usage des outils numériques sur la transformation des métiers et faire des liens avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

## #7. TEMPS DE TRAVAIL ET CHARGE

Le constat : le contrôle du temps de travail connecté ne dit pas grand-chose du travail réel effectué par les salariés à distance.

### RECOMMANDATION N°7

#### NE PAS MULTIPLIER LES OUTILS ET PROCÉDURES DE CONTRÔLE



Et pour cela...

- Prévoir que soient fixés au niveau des équipes des horaires de joignabilité adaptés et prenant en compte les temps de repos, de pause ainsi que les besoins de coordination, de travail au calme, etc.
- Prévoir de sensibiliser toute l'entreprise aux pratiques favorables au respect des temps en veillant à ce que les mesures soient effectivement applicables : réunions courtes, envoi des mails aux heures d'ouverture, etc.
- Outiller l'encadrement pour qu'il développe les méthodes de soutien et de régulation de la charge de travail par la fixation d'objectifs et les échanges réguliers (avec chaque-collaborateur et en équipe).

## #8. RISQUES DE SURCONNEXION

Le constat : le rappel de l'obligation du respect du droit à la déconnexion n'est pas suffisant.

### RECOMMANDATION N°8

#### S'INTÉRESSER AUX CAUSES



Et pour cela...

- Dans le cadre du CSE ou du comité de suivi, prévoir un système d'alerte sur les situations de travail engendrant de la sur-connexion ainsi qu'un travail d'analyse des causes (surcharge de travail, défaut de communication et de régulation, surcharge informationnelle, tensions ou compétition dans le collectif, problème de répartition de la charge, culture du présentisme numérique, situations de sur-engagement, déséquilibre présentiel/distanciel, etc.) et de recherche de solutions.
- En télétravail exceptionnel : prévoir que la charge de travail des salariés puisse être adaptée en tenant compte notamment des contraintes individuelles (garde d'enfants, personnes vulnérables ou vivant avec une personne à risque, etc.).

## #9. PRÉVENTION DES RISQUES

Le constat : la prévention des risques liés au travail à distance reste un sujet peu développé dans les chartes et accords. En complément de mesures spécifiques, le rôle des acteurs doit être envisagé.

### RECOMMANDATION N°9

#### PRÉVOIR DES COOPÉRATIONS RENFORCÉES AU SERVICE DE LA PRÉVENTION



Et pour cela...

- Clarifier le rôle de chacun dans la prévention des risques professionnels en général et à distance (managers, salariés, représentant des salariés, service RH...).
- Outiller les managers dans le repérage des signaux faibles, la régulation de la charge de travail, la prévention de l'isolement, l'animation des collectifs...
- Renforcer les coopérations entre les managers, les services RH et prévention pour trouver des solutions aux difficultés individuelles et collectives rencontrées au cours de l'exercice du télétravail.
- Renforcer les moyens dont disposent les représentants du personnel pour maintenir le lien avec les salariés à distance.

## #10. MANAGEMENT

Le constat : les managers n'ont pas toujours les moyens d'animer le travail à distance dans de bonnes conditions.

### RECOMMANDATION N°10

#### SOUTENIR LE MANAGEMENT À DISTANCE



Et pour cela...

- Définir paritairement les missions du management (facilitation du travail des équipes en présentiel et en distanciel, accompagnement des collaborateurs, organisation de retours d'expérience réguliers etc.) ainsi que les moyens nécessaires.
- Prévoir que soient abordées les conditions du management à distance au cours de l'entretien annuel manager-direction et, en particulier, les évolutions de la charge de travail qui peuvent être liées.

**>> POUR ALLER PLUS LOIN  
CONSULTEZ NOS FICHES "TELETRAVAIL"**



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



LE RÉSEAU