

OFFRE
QVT
DU GROUPE **vyv**

GUIDE DE GESTION SOCIALE

Mettre en place le télétravail

GROUPE
vyv

Entrepreneur du
mieux-vivre



Sommaire

Introduction..... 3

Cadre légal..... 4

Le déploiement
du télétravail..... 6

Les caractéristiques
du télétravail..... 8

Promouvoir l'autonomie
et la séparation travail-famille 8

S'assurer que l'accès au télétravail
soit perçu comme juste 10

Promouvoir le soutien organisationnel
du télétravailleur 11

La diffusion du télétravail
dans la culture organisationnelle 13

PAGE SPÉCIALE

Check list..... 16

Introduction

Le télétravail

Le télétravail est une pratique organisationnelle visant à accroître la flexibilité au travail en permettant aux employés de gérer leurs obligations professionnelles, de manière continue ou ponctuelle, depuis un lieu autre que les locaux prévus par l'employeur.

En France, il s'agit d'une pratique réglementée depuis l'accord interprofessionnel du 19 juillet 2005, modifié par la réforme du Code du travail de 2017 (ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017).

Cette pratique repose sur le bi-volontariat (c'est à dire que l'employé et l'employeur doivent être en accord) et la réversibilité (l'une des deux parties peut mettre fin au télétravail sur décision unilatérale, le travailleur réintègre alors l'entreprise).

Les avantages du télétravail

Le télétravail présente de nombreux bénéfices, tant pour l'employeur que pour l'employé. En effet il permet à l'employé une réduction du temps (parfois significatif) consacré aux trajets, un gain d'autonomie, une meilleure conciliation entre le travail et la vie personnelle. L'ensemble conduit à un gain de motivation et de performance, ainsi qu'à un engagement et une satisfaction accrue. Du côté de l'employeur, outre un gain de productivité (s'élevant jusqu'à 22% selon certaines études) et un assainissement des conditions de travail (du fait des effets positifs du télétravail sur le bien-être des employés), il permet un gain d'espace sur le lieu de travail et un élargissement du périmètre de recrutement (certains employés privilégient les offres incluant le télétravail).

L'enjeu du télétravail

Les bénéfices que confèrent la pratique de télétravail ne sont cependant pas systématiques.

En effet, il est important de respecter certains principes de sorte à valoriser tout le potentiel de cette pratique. Les risques sont que certaines caractéristiques de la pratique de télétravail soient impropres, ce qui peut la rendre injuste pour les employés, mal définie et isolante (par manque de relation sociales). Lorsque cela se produit, le bénéfice pour la productivité et le bien-être des employés se détériore et des conséquences néfastes à l'organisation peuvent survenir.



Le cadre légal

Le télétravail est une pratique organisationnelle réglementée par les articles L.1222-9, L.1222-10 et L.1222-11 du Code du travail. Le but de cette section est d'informer le lecteur des points capitaux à respecter sur le plan légal lors de la mise en place du télétravail.

Mise en place du télétravail

Le télétravail doit être mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique s'il existe.

L'accord ou la charte doivent préciser:

- Les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;
- Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en oeuvre du télétravail ;
- La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut contacter le salarié en télétravail ;
- Les modalités de contrôle du temps de travail ;
- Les modalités d'accès des travailleurs handicapés au télétravail.

Le télétravail peut également être mis en place de manière occasionnelle, par exemple en cas de grève des transports ou autre imprévu, auquel cas l'employeur et l'employé formalisent un accord par tout moyen.

Enfin, en cas de circonstances exceptionnelles (épidémie, cas de force majeure), le télétravail peut être utilisé comme un aménagement du poste de travail nécessaire à la continuité de l'activité de l'entreprise et à la protection des salariés.



Les obligations de l'employeur

Lorsque l'employeur refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié éligible, il doit motiver sa réponse. En outre, le refus d'un salarié d'accepter le poste de télétravailleur ne peut pas être un motif de rupture de contrat.

Les droits des salariés en télétravail sont les mêmes que ceux des autres salariés qui exécutent leur travail dans les locaux de l'entreprise.

Un accident sur le lieu du télétravail est présumé être un accident du travail.

L'employeur doit informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements, d'outils informatiques ou de services de communication électronique, ainsi que des sanctions en cas de non-respect de ces dernières.

S'il est volontaire pour reprendre un poste sans télétravail, le salarié doit pouvoir le faire. L'employeur doit alors lui proposer un emploi correspondant à ses compétences professionnelles et qualifications et porter à sa connaissance un poste de cette nature.

Enfin, l'employeur doit organiser chaque année au moins un entretien portant sur les conditions d'activité du salarié en télétravail et sa charge de travail.



À SAVOIR

Un accident sur le lieu du télétravail est présumé être un accident du travail.

Au delà du cadre légal

Si les lois au sujet du télétravail permettent déjà d'appréhender un mode de fonctionnement propre et vont dans un sens bénéfique à son déploiement réussi, elles ne sont toutefois pas suffisantes pour garantir son succès. Un employeur souhaitant instaurer le télétravail dans son entreprise ne devrait donc pas se limiter à l'application du cadre légal, mais plutôt utiliser ce dernier comme tremplin pour offrir de la flexibilité dans l'organisation du travail.

Le déploiement du télétravail

Le succès du télétravail repose d'abord sur la manière dont il est déployé. En effet, il doit être instauré de manière collective et non individuelle, pensé comme un levier de performance organisationnelle. Pour ce faire, il doit être déployé en obtenant un accord réel et sincère, accordant toutes les strates hiérarchiques des parties prenantes impliquées. Il gagne ensuite à être accompagné par une réflexion autour de son utilité organisationnelle, de sorte à en faire un véritable levier de la performance.

Obtenir un accord à propos du télétravail

Un prolongement de la loi

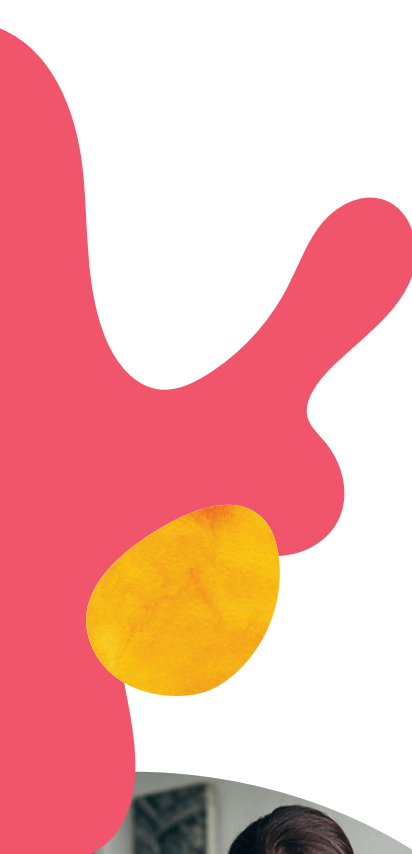
L'accord légal ne fait pas nécessairement l'objet d'un consensus, ce qui peut conduire à de la résistance. Cette dernière génère souvent un désengagement (peu de volontaires, faible support de l'organisation) et des représentations négatives. Ainsi, l'accord doit être obtenu en prenant plusieurs précautions. Il s'agit de renforcer l'intention du cadre légal, à savoir, obtenir un accord réel et non «de surface» quant à la décision de déploiement et aux modalités de mise en place du télétravail.

Comment procéder?

Il ne faut pas se limiter à l'accord de la direction. Les employés de tous niveaux hiérarchiques concernés par le télétravail doivent participer au processus de production du consensus.

Comment faire?

- Obtenir l'accord et le soutien de la direction.
- Communiquer sur le télétravail via les différents canaux de l'organisation.
- Définir un groupe (ou comité de pilotage) en charge de la gestion du déploiement.



- Permettre aux employés de niveau hiérarchique inférieur de donner leur avis. **Cette action est capitale, car le fait de se sentir impliqué dans une décision réduit fortement le sentiment de contrainte et la résistance psychologique associée.** Bien qu'il soit possible de recenser l'avis des employés de manière indirecte (questionnaires, mails, etc.), il est largement préférable de le faire au cours d'échanges directs entre supérieurs et subordonnés (réunions, entretiens, etc.) permettant l'expression, les questions et les objections. En outre, il est essentiel de traiter toutes les objections et de ne surtout pas prendre de décision finale si des résistances conséquentes sont constatées parmi les personnes impliquées.

Si la décision fait l'objet d'un rejet anormalement fort parmi les personnes impliquées, alors il est essentiel de prendre en compte ce rejet, notamment en adaptant les modalités du télétravail pour les points qui dérangent. **En effet, le déploiement du télétravail est très sensible aux phénomènes de rejet, car il est interdit pour l'employeur de forcer ses employés à adopter cette nouvelle organisation.**

Élaborer une réflexion autour du télétravail

Il s'agit de mobiliser les parties prenantes autour du projet pour **réfléchir à la manière dont le télétravail peut être utilisé pour être vecteur de performance organisationnelle**, au moyen des actions suivantes :

- Analyser les pratiques de travail pour isoler celles susceptibles d'être réalisées en télétravail.
- Créer des groupes de travail comprenant des membres de tous niveaux hiérarchiques afin d'engager un dialogue autour des problématiques organisationnelles telles que (liste non exhaustive) :
 - > Le fonctionnement des services en télétravail.
 - > Le management en télétravail.
 - > Les bénéfices et risques du télétravail.
- **Formuler des hypothèses d'impact du télétravail** (par exemple, que le télétravail permettra de fluidifier les pratiques d'un service), sous tendus par des objectifs précis (toujours sur le même exemple, améliorer le fonctionnement du service).
- Définir des indicateurs de réussite précis, inscrits dans le prolongement des hypothèses d'impact et des objectifs, tel qu'une augmentation de performance, ou bien une baisse du stress ressenti par les employés.
- **Mettre en place une expérimentation autour du télétravail**, soit un premier lancement du dispositif pendant une période limitée dans le temps (3 mois, 6 mois, etc.) et un périmètre d'action (soit un groupe de volontaires pour tester le dispositif), débouchant sur un accord collectif final (ou une charte élaborée par l'employeur) tel que prescrit par le cadre légal.



À SAVOIR

Nous vous recommandons de vous inspirer des pratiques décrites dans la section suivante « Les caractéristiques du télétravail » pour définir des sujets à aborder.

Les caractéristiques du télétravail



Les caractéristiques du télétravail, telles que les horaires ou les modalités de contrôle de l'employé, ont un impact fort sur l'efficacité du dispositif.

Promouvoir l'autonomie et la séparation travail-famille

POURQUOI?

Une prise en charge correcte ou inappropriée de l'autonomie et de la séparation travail-famille a des conséquences très marquées :



PRISE EN CHARGE CORRECTE

- Performance accrue
- Motivation accrue
- Effets bénéfique sur la vie privée des employés
- Délais de production plus courts, meilleure qualité de réalisation des tâches



PRISE EN CHARGE INAPPROPRIÉE

- Baisse de la performance
- Baisse de la motivation
- Conflits entre la sphère privée et professionnelle
- Désintensification du travail

Comment promouvoir l'autonomie et la séparation travail-famille?

L'importance des modalités horaires

Lorsque les employés sont présents en poste, les échanges se déroulent en temps réel. En revanche, dans le cadre du télétravail, les échanges se font via des outils technologiques (téléphone, visio-conférence, etc.), ce qui accroît la probabilité de continuer à contacter l'employé à des fins professionnelles alors que sa journée est terminée. De même, il est plus facile pour les employés de déborder sur leur planning.

Le télétravail présente donc un risque d'effacement des limites de la sphère professionnelle, ce qui conduit à la perturbation de l'équilibre travail-famille et de l'autonomie des employés.

Comment faire pour prévenir ce risque?

- La plage horaire pour les employés en télétravail ne devrait pas être plus longue que celle des horaires de travail et ne doit pas empiéter sur les temps de pause.
- Adapter la difficulté des objectifs et les délais de réalisation aux employés de sorte à ce qu'ils ne débordent pas de leur planning afin de remplir des objectifs trop difficiles.
- Créer à travers le dialogue un climat organisationnel centré vers la qualité de production et non vers la quantité de production.

Les modalités de contrôle du télétravailleur

Il est important de pouvoir contrôler la production des télétravailleurs. Mais le contrôle doit servir à obtenir une estimation de l'avancement des travaux de l'employé, à pouvoir l'aider en cas de besoin et non à lui mettre la pression. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, un contrôle accru conduit à une perte de contrôle de sa performance.

Comment faire?

Utiliser des systèmes de contrôle déclaratifs, c'est à dire demander de remplir périodiquement des formulaires, feuilles de temps, ou auto-déclarations.

Utiliser des systèmes de contrôle à distance (uniquement si c'est nécessaire à l'atteinte d'objectifs organisationnels), tels que des contrôles téléphoniques, la comptabilisation des flux de données échangées lors de la connexion avec le réseau de l'entreprise, l'utilisation de logiciels, etc.

Utiliser les caractéristiques des objectifs pour contrôler la productivité et la motivation:

- Fixer des objectifs difficiles, mais réalisables, ces derniers pouvant provoquer une absence de motivation et un débordement sur les horaires de l'employé. Les objectifs trop simples ne sont pas stimulants.
- Fixer des objectifs précis, qui définissent clairement un degré de production à atteindre et un moyen pour le faire.
- S'assurer que les employés se sentent capables d'atteindre les objectifs. Il s'agit d'abord simplement de leur demander, mais également d'accroître leur confiance dans leur capacité de réussite, ce qui est possible par la persuasion, l'expérience indirecte de succès (montrer à l'employé des vidéos ou témoignages d'autres employés aux compétences similaires ayant réussi).
- Reconnaître suffisamment et justement la réussite. Lorsqu'un objectif est atteint (même partiellement, auquel cas la récompense est toutefois amoindrie), il est important que l'organisation reconnaisse cette réussite et la récompense de la même manière pour tous les **employés**.

Les caractéristiques du télétravail

S'assurer que l'accès au télétravail soit perçu comme juste

POURQUOI?



ACCÈS AU TÉLÉTRAVAIL PERÇU COMME JUSTE

- Comportements proactifs
- Amélioration du climat organisationnel
- Confiance envers l'organisation et les managers
- Reconnaissance envers l'organisation



ACCÈS AU TÉLÉTRAVAIL PERÇU COMME INJUSTE

- Désengagement
- Emotions négatives
- Sabotage et vol
- Comportements contre-productifs



Garantir une perception juste de l'accès au télétravail

La loi prévoit que tout employé éligible doit être en mesure de postuler au télétravail et que tout refus de l'organisation doit être justifié. Ceci pose une bonne base pour un accès équitable au télétravail, mais reste néanmoins insuffisant pour le garantir.

Nous vous conseillons l'application des principes suivants:

- **Définir les conditions d'accès de manière à ce qu'elles soient perçues comme pertinentes.** Pour ceci, nous vous recommandons d'éviter de vous baser sur des représentations associées aux postes ou aux individus. Au contraire, il est fortement recommandé de se baser sur l'analyse des pratiques et la réflexion autour du télétravail.
- **Clarifier au maximum les conditions d'accès définies dans l'accord collectif**, de sorte à ce que l'on puisse définir le plus précisément possible si un employé est éligible ou non. Éviter au maximum des critères d'acceptation ambigus (préférez une ancienneté minimum par type de poste, au critère imprécis «être expérimenté»).

Promouvoir le soutien organisationnel du télétravailleur

POURQUOI?



SOUTIEN ORGANISATIONNEL DU TÉLÉTRAVAILLEUR SUFFISANT

- Capacité de travail augmentée
- Tolérance aux situations stressantes
- Meilleure gestion de la difficulté
- Humeur positive



SOUTIEN ORGANISATIONNEL DU TÉLÉTRAVAILLEUR INSUFFISANT

- Épuisement professionnel, burnout
- Moins de tolérance aux situations stressantes, stress accru
- Incapacité à gérer les situations difficiles
- Anxiété

Comment promouvoir le soutien organisationnel du télétravailleur?

Il s'agit d'effectuer des actions qui permettront aux employés de «sentir» que leur organisation est derrière eux, se préoccupe des difficultés (éventuelles) liées à l'organisation en télétravail.

Favoriser le soutien de l'organisation face à la difficulté

- **Faciliter l'expression des difficultés ressenties.** Il s'agit de mettre en place, comme lors de la phase d'expérimentation, des moyens qui permettront aux employés et managers d'exprimer très facilement les difficultés qu'ils ressentent. Il est important que des actions de soutien soient développées suite à l'expression de difficultés.
- Permettre aux employés de participer à l'évolution du dispositif de télétravail. Il s'agit alors de mettre en place un canal de communication permettant de recueillir leurs idées et propositions, ainsi que de leur permettre de participer aux décisions concernant les modifications du dispositif.
- Apporter si possible une **aide financière** pour l'acquisition d'outils nécessaires au télétravail.

- Permettre aux employés et managers concernés d'avoir accès à une **formation** qui leur permettra d'obtenir des informations à propos des modalités de fonctionnement et des outils utilisés. Si la procédure est complexe, il est possible d'utiliser des mises en situation pendant un temps limité.

Favoriser le soutien social des employés

- Permettre aux employés qui sont en télétravail plus de 2 jours par semaine d'avoir **accès à des informations régulières sur la vie organisationnelle** (description d'événements marquants, déroulement des journées, etc.).
- **Permettre aux employés de maintenir des relations sociales avec leur sphère professionnelle** (et ce d'autant plus lorsqu'ils sont en télétravail plus de 2 jours par semaine). Pour ceci, il est important de définir une organisation du travail maximisant les contacts avec les membres en poste (réunion en visioconférence, coopération à distance sur la réalisation de tâches de travail, etc.).
- **Faciliter l'échange entre les employés en télétravail**, via des contacts réguliers (réunion semestrielle par visioconférence par exemple) ou des canaux de communication (forum des télétravailleurs, communication instantanée, etc.).

Garantir un traitement équitable des télétravailleurs

- **S'assurer que tous les employés en télétravail bénéficient de la même manière des actions de soutien.** Pour cela, il est recommandé de formaliser les processus de soutien mis en place.
- **Fournir des informations similaires** à tous les employés en télétravail.



La diffusion du télétravail dans la culture organisationnelle

POURQUOI?



BONNE DIFFUSION DANS LA CULTURE ORGANISATIONNELLE:

- Promotion du télétravail
- Succès à long terme du télétravail
- Amélioration progressive du processus
- Opinion positive du télétravail



MAUVAISE DIFFUSION DANS LA CULTURE ORGANISATIONNELLE:

- Faible investissement de l'organisation, procédures devenant contraignantes
- Faible durabilité, peu d'investissement des employés
- Effacement progressif de la procédure

Comment améliorer la diffusion du télétravail dans la culture organisationnelle

Pour que le télétravail soit correctement diffusé dans la culture organisationnelle, il est nécessaire que le dispositif soit perçu positivement et ait des effets positifs sur les employés et l'organisation, ce qui est possible en appliquant les pratiques définies ci dessus.

Le principe est qu'un dispositif de télétravail perçu comme juste, ayant un effet bénéfique sur l'autonomie, la séparation travail-famille et disposant d'un système de soutien organisationnel performant, ne fera pas l'objet de représentations négatives et de fortes résistances. Toutefois, cela ne garantit pas nécessairement qu'il sera intégré dans la culture de l'entreprise, car un dernier facteur est essentiel: **les employés doivent sentir que le télétravail est réellement valorisé et désiré par leur organisation** et qu'il ne s'agit pas d'une procédure hypocrite mise en place pour faire «mine de s'intéresser au personnel». Pour ceci, nous vous recommandons de valoriser la participation et les résultats du télétravail et de maintenir un dispositif de suivi.

Permettre l'évolution du télétravail

- **Mettre en place un système efficace permettant de mesurer les résultats du télétravail.** Comme lors de la phase d'expérimentation, le télétravail gagne à être rythmé par des objectifs organisationnels (par exemple, une réduction du stress du personnel). La réussite de l'atteinte de ces objectifs doit être quantifiée par des indicateurs de réussite (un questionnaire permettant d'évaluer le stress par exemple). Pour plus de détails, voire la partie « Les modalités de contrôle du télétravail ».) En outre, nous vous conseillons d'intégrer des objectifs de télétravail dans votre stratégie organisationnelle, ce qui accentuera l'idée selon laquelle l'organisation s'en soucie réellement.
- **Mettre en place un processus destiné à l'ajustement et l'évolution du dispositif de télétravail.** Il peut s'agir par exemple de la mise en place de réunions semestrielles des membres du groupe de pilotage du projet de télétravail. À l'occasion de ces réunions, les points forts et points faibles, les résultats et les difficultés ressenties par les employés seraient présentés afin d'effectuer un état des lieux. Puis des actions seraient proposées afin de pallier aux problèmes détectés, incluant les propositions des télétravailleurs. Si possible, nous vous recommandons de développer l'implication des télétravailleurs dans le processus d'ajustement et d'évolution. Par exemple, il est possible de mettre en place des réunions comprenant les télétravailleurs et un ou plusieurs membres du comité de pilotage, au cours desquelles les problèmes seraient abordés et des décisions étudiées. Ces solutions seraient alors prises en considération lors de la réunion du groupe de pilotage visant à ajuster et développer le dispositif de télétravail.

Valoriser la participation au télétravail

- Demander aux managers d'inciter leurs employés à participer à l'occasion de **contacts formels (réunions, etc.) et informels (durant les pauses par exemple)**. Il est également important que les managers aient un discours positif concernant le télétravail, car si leurs subordonnés sentent qu'ils y sont opposés, cela peut leur donner une image de fausse implication.
- Témoigner de la **reconnaissance formelle** (email de remerciement, réunion des employés en télétravail avec un dirigeant, etc.) et informelle (remerciements publics).

Valoriser les résultats du télétravail

- Mettre en avant les indicateurs de réussite par les moyens de communication internes à l'organisation.
- Communiquer sur les ajustements et les résultats du télétravail à l'occasion de réunions impliquant des membres haut placés dans l'organisation.
- Témoigner de la reconnaissance aux employés en télétravail suite à une performance ou une implication particulière.



Check list

CONSTRUIRE UN DISPOSITIF DE TÉLÉTRAVAIL EFFICACE

N° 1

Opter pour un télétravail collectif, levier de performance organisationnelle:

- En obtenant un consensus concernant la décision d'instaurer le télétravail, mais également à propos de ses modalités de déploiement.
- En mettant en place une véritable réflexion collective autour du télétravail, impliquant la détection des besoins organisationnels et la mise en place d'objectifs adaptés à l'organisation.
- En lançant une expérimentation du télétravail pour tester son efficacité et convaincre les réfractaires.

N° 2

S'assurer que le télétravail ait bien un effet positif sur l'autonomie et la séparation travail-famille:

- En respectant les horaires de contact des employés.
- En créant des conditions de travail qui n'incitent pas les travailleurs à dépasser leur planning.
- En adoptant des mesures de contrôle non invasives, basées sur la confiance.
- En se basant sur les caractéristiques des objectifs pour contrôler la productivité.

N° 3

Garantir que l'accès au télétravail soit perçu comme juste par les employés:

- En utilisant des moyens objectifs et consensuels pour définir les conditions d'accès au télétravail
- En clarifiant les conditions d'accès au télétravail de sorte à réduire le risque de favoritisme.
- En s'assurant que les employés puissent comprendre les conditions d'accès.
- En simplifiant les démarches à effectuer pour y accéder.



N° 4

Mettre en place un véritable soutien du télétravailleur:

- En favorisant l'expression et la prise en charge de la difficulté, lorsque le télétravailleur la ressent.
- En permettant aux télétravailleurs d'avoir un pouvoir décisionnel sur leur situation.
- En accompagnant la transition vers le télétravail via une formation.
- En luttant contre l'isolement à travers la promotion des relations sociales.
- En formalisant les processus de soutien pour garantir un traitement similaire des télétravailleurs

N° 5

Favoriser le déploiement du télétravail dans la culture organisationnelle:

- En respectant les principes décrits ci-dessus.
- En formalisant des processus d'évaluation et d'évolution du télétravail.
- En démontrant l'intérêt de l'organisation pour le télétravail via une valorisation de la participation des employés, ainsi que des résultats obtenus.



Ce document a été réalisé par Havasu,
partenaire du Groupe VYV
pour la production de contenus QVT.

G R O U P E
vyv
Entrepreneur du
mieux-vivre

