



GUIDE DE GESTION SOCIALE

# Les points de vigilance pour la mise en place du télétravail

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>3</b>
<b>Les points de vigilance</b> .....	<b>4</b>
Afficher votre intention sociale .....	4
Choisir le dialogue social pour construire un accord .....	4
Consolider les aspects juridiques .....	4
Évaluer la balance coûts/bénéfices .....	5
Rechercher la souplesse dans le dispositif ....	5
Déterminer les temporalités .....	5
Élaborer un dispositif réversible .....	6
Encadrer les visites chez le télétravailleur ....	6
Décrire le lien organique .....	6
Piloter le télétravail au quotidien .....	6
Apporter du soutien aux managers .....	7
Vérifier les questions assurantielles et en lien avec la confidentialité .....	7
Lever les possibles irritants matériels .....	7
Préparer la transposition .....	7
Définir les types de télétravail et les postes éligibles .....	8
<b>PAGE SPÉCIALE</b>	
Synthèse vigilance télétravail .....	9

# Introduction

## Une demande en forte hausse

La demande concernant le télétravail explose. Les crises successives, les besoins d'autonomie et les attentes de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle font se rencontrer les propositions des employeurs et les demandes des personnels.

## Recours au télétravail lors d'une crise sanitaire

Quand un confinement généralisé est prescrit, personne ne se pose guère de questions et l'adaptation pragmatique est de rigueur. Cependant il s'agit d'un **projet sensible et complexe (car au carrefour du droit, des conditions de travail, de l'ingénierie informatique, des RH, de la psychologie, etc.) et de ce fait comprenant de nombreux écueils.**

## Déployer le télétravail avec vigilance

Le choix du télétravail doit donc se construire et se préparer en veillant, en particulier, à apporter l'attention nécessaire à la rédaction du cahier des charges. Nous récapitulons ci-dessous les points de vigilance à respecter **pour déployer durablement et confortablement le télétravail dans votre organisation.**



# Les points de vigilance

## Afficher votre intention sociale

Compte tenu de l'actualité récente sur le sujet (rapport des partenaires sociaux, ordonnance gouvernementale, reprises médiatiques, situation de crise), de nombreuses questions se posent face à un projet d'installation de cette modalité de travail à distance. L'enjeu de la communication est donc significatif.

Et si la demande de télétravail est très forte, il s'agit bel et bien d'une modalité organisationnelle. Elle doit donc s'inscrire **dans une intention sociale de l'employeur que vous devez afficher. Ainsi, vous l'adrez à votre personnel et vous lui donnez du sens.** Il est possible de le faire à l'occasion d'un projet Qualité de Vie au Travail (QVT), d'égalité professionnelle femmes/ hommes ou de conciliation des temps.

## Choisir le dialogue social pour construire un accord

**Le télétravail entraîne des modifications du contrat de travail.** De nombreuses variables sont à déterminer pour la pérennité du dispositif et sa bonne compréhension par l'ensemble des acteurs. Préférez proposer un accord aux syndicats ou aux représentants du personnel. L'accord permettra de traiter du droit à la déconnexion, des heures supplémentaires, des usages intempestifs des outils de communication, des pauses, etc. À défaut, **l'élaboration d'une charte interne est possible mais son statut sera davantage source à interprétation.** Sans accord, le « poids » de votre intention sera émué et ses bénéfices nettement plus faibles car teintés d'une suspicion d'un intérêt personnel caché.

## Consolider les aspects juridiques

Ouvrir le sujet du télétravail à domicile\* ouvre un **horizon nouveau pour les rapports au travail.** La dualité indissociable jusqu'alors du couple espace-temps est remise en cause. La journée de travail ne se réalise plus dans un espace dédié de l'employeur mais dans un espace privé. **Ce changement profond nécessite une réflexion de la part de l'employeur au niveau du droit puisque désormais, par exemple, l'accident de travail peut être reconnu dans ce nouvel espace de travail.** La responsabilité de l'employeur peut potentiellement être recherchée. **La sécurisation du cadre juridique est donc primordiale.**

## Évaluer la balance coûts/bénéfices

Il s'agit de **dresser une évaluation des postes de dépenses en investissements mais aussi en fonctionnement et de s'interroger sur le bénéfice pour l'employeur**. Observera-t-on une inflexion de l'absentéisme? Une meilleure qualité de service? Des gains de productivité?

Une réduction des surfaces de travail occupées, donc gains locatifs et en énergie? Une amélioration du climat social? En fonction des scénarios choisis, des hypothèses seront à élaborer pour apprécier plus justement l'effort consenti par l'employeur.

## Rechercher la souplesse dans le dispositif

Une ligne stratégique possible vis-à-vis des O.S. (ouvriers spécialisés) en vue d'un accord peut être de proposer un projet par étapes, progressif dans le temps qui reposerait sur deux fondements: un **cadre précis et intangible sous forme d'accord**, avec des évaluations régulières et réajustements possibles et une volonté de confiance dans la capacité des salariés ou agents et des managers à trouver le meilleur modus vivendi pour chaque situation. Cette méthode présente l'avantage de la mobilisation de l'encadrement. Car un accord tout «ficelé» place l'encadrant en position d'exécutant et nuit ainsi à son pouvoir d'agir pour piloter le dispositif.

## Déterminer les temporalités

Un jour ou plus par semaine? Tous les jours de la semaine? Quelle que soit la fréquence la répartition journalière du temps de travail pour le télétravailleur (liberté ou horaires imposés pour tous) doit être abordée. **La contractualisation entre le télétravailleur et son manager reste possible dans la perspective de la souplesse.** D'autres questions sont associées à cette réflexion sur la temporalité. Quelle fréquence et quelles possibilités adopter pour les personnes en temps partiels choisis et en temps partiels thérapeutiques? Le choix d'exclure ou non le mercredi sera aussi à trancher. Certaines personnes au 4/5 demandent à repasser à plein temps pour télétravailler le mercredi. L'impact sur la masse salariale peut ne pas être neutre!



### À SAVOIR

**\*Le télétravail dans un lieu professionnel dédié n'est pas évoqué ici. Bon nombre de questions portées par ce guide s'appliquent à ce cas particulier de travail à distance. On pourrait par exemple imaginer que des agents publics habitants dans une commune éloignée de leur lieu de travail effectuent du télétravail à la mairie de leur lieu d'habitation ou des salariés du secteur privé dans un espace de «coworking».**



## Élaborer un dispositif réversible

La gestion RH du télétravail impose plusieurs réflexions préalables à traiter simultanément: environnement de travail (espace dédié et ergonomie du poste par exemple, prévention des risques), conditions de travail, organisation de la formation, parcours professionnel.

L'encadrement de la confiance entre le manager et le télétravailleur et surtout **les conditions d'un retour ou d'un abandon de la modalité par l'une ou l'autre partie sont à clarifier par avance.**

## Encadrer les visites chez le télétravailleur

L'environnement de travail n'appartient plus à l'employeur mais à l'agent. Le point épineux à traiter restera celui des **conditions des visites à domicile** si elles sont prévues: responsable hiérarchique, collègues de travail ou agents de soutien (conseiller en prévention, agent de maintenance informatique par exemple), représentant du personnel.

## Décrire le lien organique

Par définition, **le télétravailleur est en situation de travailleur isolé**, les mesures adoptées pour ce type de condition de travail atypique doivent s'appliquer: prévenance, secours, liaisons. À cela s'ajoute les services comme les rendez-vous au service RH ou l'accès aux prestations du comité social et économique: quand et comment retirer des bons, uniquement par courrier ou autorisation de déplacements? D'où la nécessité d'un accord social pour envisager ces questions.

## Piloter le télétravail au quotidien

**Le manager va devoir réfléchir à un équilibre des charges de travail au sein de son équipe.** Il organise les rencontres collectives physiques mais aussi les visio-conférences, indispensables pour affirmer **l'appartenance du télétravailleur à un collectif de travail.** Son rôle est aussi d'exercer un contrôle adroit mais non inquisiteur.

**Le but est de garder un cap d'équité dans son équipe vis-à-vis des collaborateurs qui ne pourront pas ou ne voudront pas être en télétravail.** Sa mission est de veiller à la dynamique de son collectif de travail et de soutenir chaque télétravailleur de l'équipe.



## Apporter du soutien aux managers

La confrontation du manager à la réalité du télétravail ne peut se faire que si, à son tour, son N+1 est un appui pour lui. Il lui revient de «tenir» la continuité de la production sans l'avoir directement sous les yeux, ce qui est inhabituel et peut être source de stress.

**La multiplication de ces situations distancielles peuvent devenir délicates à gérer pour les managers** d'autant que cette posture de travail en site éloigné le contraint à repenser sa grille d'évaluation traditionnelle. Les risques psychosociaux ne sont parfois pas très loin pour les managers! Les espaces de discussion entre pairs sont des soutiens réels pour eux.

## Vérifier les questions assurantielles et en lien avec la confidentialité

La question **des dommages causés dans l'habitation du télétravailleur est à traiter en amont avec l'organisme d'assurance choisi par l'organisation**. Début d'incendie, court-circuit électrique, détérioration du matériel par un proche du télétravailleur, sont autant de situations à anticiper. Reste aussi le point délicat de **données confidentielles** contenues dans l'ordinateur ou sous forme de dossiers papier (courriers, certificats officiels divers...) et **détenues dans un lieu n'appartenant pas à l'employeur**. L'ensemble des précautions et préconisations doivent s'élaborer en amont.

## Lever les possibles irritants matériels

**La question prégnante de la mise en place du télétravail est qui finance quoi?** Toutes une série de questions «pratico-pratiques» s'ajoutent: liaisons intranet et internet, abonnements téléphoniques, mobilier du poste, dépannage et maintenance...

## Préparer la transposition

Travailler seul régulièrement mérite un apprentissage et donc un accompagnement. Au moins une journée de sensibilisation présentera les règles et les difficultés possibles. La Direction RH veillera à **remettre un référentiel de sensibilisation et un outillage pédagogique à la disposition des télétravailleurs et de leur manager**.



## Définir les types de télétravail et les postes éligibles

Il y a des choix à opérer en tenant compte de la caractéristique du télétravail (à savoir régulier, occasionnel ou informel\*).

La répartition est à faire entre: les postes éligibles, ceux qui pourraient l'être selon certaines conditions, et les postes non éligibles. **Le croisement entre type de télétravail et caractère éligible ou non, offre une matrice de travail simple et pédagogique.** Elle permettra à tous les collaborateurs de se situer dans le dispositif.

	POSTES ÉLIGIBLES	POSTES ÉLIGIBLES SOUS CONDITIONS	POSTES NON ÉLIGIBLES
TÉLÉTRAVAIL RÉGULIER			
TÉLÉTRAVAIL OCCASIONNEL			
TÉLÉTRAVAIL INFORMEL			

*\*Le cas du télétravail dans une situation de confinement provoquée par une situation de crise rentre dans cette catégorie puisque ce sont les pouvoirs publics qui enjoignent le télétravail. Les plans de continuité d'activité des organisations sont là pour prévoir cette situation.*





Outre les points de vigilance spécifiques listés dans ce guide, il est important de considérer que l'introduction du télétravail dans une organisation doit être considérée comme une véritable transformation organisationnelle. À ce titre elle doit être associée aux efforts de préparation et de communication habituels dans le domaine de la conduite du changement organisationnel.

## SYNTHÈSE VIGILANCE TÉLÉTRAVAIL



Déterminer l'intention sociale de l'employeur



Décrire le lien organique



Choisir le dialogue social pour construire un accord



Piloter le télétravail au quotidien



Consolider les aspects juridiques



Apporter du soutien aux managers



Évaluer la balance coûts/bénéfices



Vérifier les questions assurantielles et en lien avec la confidentialité



Rechercher la souplesse dans le dispositif



Lever les possibles irritants matériels



Déterminer les temporalités



Préparer la transposition



Élaborer un dispositif réversible



Définir les types de télétravail et les postes éligibles



Encadrer les visites chez le télétravailleur





A series of horizontal dotted lines for taking notes, spanning the width of the page.

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning the width of the page.





[www.groupe-vyv.fr](http://www.groupe-vyv.fr)

Réalisé par Havasu, partenaire du Groupe VYV  
pour la production de contenus QVT.

GR O U P E  
**vyv** | Entrepreneur du  
**mieux-vivre**



0088-0620

Groupe VYV, Union Mutualiste de Groupe soumise aux dispositions du Code de la mutualité, n° Siren 552661332, n° LEI 969500E061631144UF52.  
Siège social: Tour Montparnasse - 35, avenue du Maine - BP 25 - 75755 Paris Cedex 13. DirCom/Agence interne de communication/isabelle-bomey.com - © Gettyimages

Document imprimé en France

