



## Télétravail

# Trucs et astuces pour un accord télétravail gagnant-gagnant

**DÉCRYPTAGE.** La crise sanitaire a largement contribué au déploiement du télétravail. Renforcée et mise en place en urgence durant le confinement, cette modalité « extraordinaire » nécessite cependant un cadre. Ce dernier se doit d'être fixé de préférence par un accord d'entreprise construit autour d'un dialogue social serein et efficient plutôt que par une charte unilatérale. Afin de négocier un accord gagnant-gagnant, revue des bonnes pratiques recensées dans un échantillon de 35 accords de télétravail.



Par Chloé Daviot,  
consultante chez Sextant  
Expertise, doctorante en  
sciences de gestion et du  
management – IAE ISM –  
Laboratoire Larequoi

Le télétravail s'affiche comme un thème de négociation majeur dont l'encadrement juridique était pourtant peu précis. C'est pourquoi de nombreuses attentes concernaient l'ANI 2020 mais celui-ci est resté de l'ordre de la simple préconisation en se construisant certes comme un appui pour les négociations mais ne présentant que peu d'innovation.

### Les éléments clés d'un bon accord de télétravail

- **Faire du télétravail un thème de négociation** même si une charte unilatérale peut être mise en place. La réussite de ce dispositif repose en effet sur l'équilibre entre sa valeur ajoutée (motivation, productivité, réduction des temps de trajet, etc.) ainsi que ses risques et contraintes (isolement social, séparation des temps de vie, changement de culture du management, etc.).
- **Assurer la flexibilité du télétravail** pour en faire un levier d'attractivité et de rétention des salariés : instaurer une quotité de jours en télétravail plutôt qu'imposer des jours fixes, permettre d'être en télétravail dans un lieu autre que la résidence principale, autoriser l'utilisation de tous les moyens de communication (y compris la messagerie instantanée de l'entreprise)

pour les demandes de passage en télétravail « d'urgence »...

- **Former les managers et les salariés** en situation de télétravail pour garantir le bon fonctionnement du dispositif concernant aussi bien les aspects d'organisation du travail que ceux de santé et sécurité.
- **Constituer une commission de suivi** de l'accord télétravail avec des moyens, un rôle défini et une composition paritaire qui assurera la bonne application du dispositif via la fixation d'objectifs à moyen et long termes permettant de réaliser *a minima* un bilan annuel.

### Les éléments trop souvent oubliés dans les accords de télétravail

- Les accords ont tendance à définir deux typologies de télétravail : le télétravail régulier et le télétravail occasionnel. Il ne faut pas omettre le **télétravail flexible**, qui concerne



## **Définir toutes les modalités de télétravail, c'est l'assurance du respect de l'équité de traitement entre les salariés. »**

les demandes exceptionnelles de passage en télétravail. Définir toutes les modalités de télétravail, c'est l'assurance du respect de l'équité de traitement entre les salariés.

- De manière prépondérante, les accords observés présentent clairement les **critères d'éligibilité** du poste et du salarié mais les **critères d'inéligibilité** du poste et du salarié sont souvent oubliés. La méthode Anact est un outil efficace pour limiter les décisions arbitraires concernant l'accès au télétravail.

- Prévoir une **période d'adaptation** et une **clause de réversibilité** : le salarié doit pouvoir revenir dans les locaux si les conditions d'exercice du télétravail ne sont pas satisfaisantes.

- Établir une enveloppe de prise en charge des **frais d'installation**, des frais professionnels et des frais annexes liés au télétravail.

- La notion de **lutte contre l'isolement** des salariés en situation de télétravail est très souvent présente dans les accords. Mais qu'en est-il de la lutte contre l'isolement des salariés ne souhaitant pas ou ne pouvant pas être en télétravail ?

- Il ne faut pas oublier que le risque associé à l'exercice du télétravail doit être pris en compte dans le **DUER**.

- Le télétravail se déploie, mais quid du déploiement des moyens et outils relatifs à l'exercice du **droit syndical** ?

### **Les erreurs à ne pas commettre**

- **Mettre en place le télétravail sans questionner l'organisation**

**du travail.** La réflexion sur les réaménagements des locaux doit être menée avant toute négociation sur le télétravail. Pour ce faire, les IRP doivent être étroitement associées à cette étape préliminaire. Négocier un accord télétravail doit également commencer par le fait d'établir un diagnostic pour recueillir l'avis des salariés et gagner en pertinence dans les négociations avec la mise en œuvre d'une enquête co-construite entre la direction et les représentants du personnel.

- **Stigmatiser les salariés ayant des besoins spécifiques** (salariés en situation de handicap, salariés aidants familiaux, femmes enceintes, salariés en retour de maternité/paternité ou d'adoption, salariés en mi-temps thérapeutique...) en renforçant ou en imposant la pratique du télétravail. Le télétravail peut avoir des répercussions autant positives que négatives sur la santé des salariés : pour les travailleurs ayant des besoins spécifiques, il est primordial de ne pas généraliser le télétravail et ses mesures de mise en œuvre mais d'évoluer plutôt dans une démarche individuelle et dynamique.

- **Négliger l'accès à une bonne connexion Internet.** C'est l'un des critères d'éligibilité les plus répandus. Il faut donc assurer l'équité de traitement et lutter contre la discrimination entre les salariés en fournissant une clé 4G/5G à chaque télétravailleur.

- **Retirer les tickets-restaurants aux télétravailleurs.** Les conditions de travail du télétravailleur

doivent être équivalentes à celles des travailleurs exerçant leur activité dans les locaux de l'entreprise.

### **Et pour aller plus loin ?**

- **Prévoir une clause particulière** en cas de fusion, d'acquisition ou de transfert partiel d'actif concernant la pratique du télétravail, qui pourrait par exemple prévoir une harmonisation des accords de télétravail.

- **Instaurer un processus de recrutement spécifique** pour les nouveaux entrants en *home office*.

- **Mettre en place un planning de roulement des jours télétravaillés** pour assurer une permanence de deux salariés au minimum dans chaque équipe afin de limiter l'isolement des salariés non adhérents au dispositif.

- **Autoriser le télétravail au sein de la résidence principale et secondaire**, valoriser le télétravail dans des espaces de *coworking* en France et en Europe.

- **Mettre en place une prime de sujétion** plafonnée à 1 450 euros par an pour les salariés nomades et les salariés à 100 % télétravail.

- **Approfondir et encadrer** les chartes de déconnexion.

Bien entendu, ces listes ne sont pas exhaustives et cette déclinaison de bonnes pratiques sera amenée à s'étendre au rythme du déploiement du télétravail, dès lors que celui-ci naît d'une relation de confiance entre les parties prenantes et d'une envie de s'inscrire dans une démarche proactive et innovante. ●