

METTRE EN PLACE LE TELETRAVAIL PAR LE DIALOGUE SOCIAL

Guide pratique à partir d'une expérimentation menée dans une PME

Ce guide, mis à disposition sous licence [CC-BY-ND-NC](#), a été réalisé par le [Cabinet CATALYS CONSEIL](#) et financée par la [DIRECCTE des Pays de Loire](#). Il peut être librement diffusé exclusivement en intégralité sans modification et sans utilisation commerciale.

1/6

Préambule

Favorisé par les récentes réformes du travail et les évolutions digitales, le télétravail est de plus en plus plébiscité, tant par les employeurs que les salariés.

Il répond à la fois aux contraintes d'efficacité et de performance des organisations, aux aspirations d'un meilleur équilibre vie personnelle-vie professionnelle et aux problématiques de maîtrise des déplacements et de leur impact écologique.

De nombreuses entreprises se sont déjà saisies de ce sujet et ont développé des pratiques de manière informelle, mais dans un cadre relativement insécurisant du point de vue social, managérial et organisationnel.

Les ordonnances « Travail » ont simplifié la mise en place du Télétravail, offrant davantage d'opportunités et de facilités aux entreprises pour introduire cette forme d'organisation. Charge aux employeurs, aux salariés et à leurs représentants de se saisir de cette opportunité afin d'en faire un projet gagnant-gagnant.

C'est la démarche qui a prévalu dans une PME nantaise qui s'est engagée sur la voie de la construction d'un cadre collectif partagé autour du Télétravail. Soutenue par la DIRECCTE Pays de la Loire dans sa démarche -à travers l'intervention d'un cabinet conseil RH- cette entreprise d'une cinquantaine de salariés a abouti à l'écriture d'une charte élaborée au terme d'un processus de dialogue et concertation interne associant les salariés et leurs représentants.

Le présent guide vise à partager la méthodologie et les enseignements de l'expérimentation menée au sein de cette PME. Il donne des repères, réflexes et clés de réussite pour conduire un projet Télétravail, mais n'a pas vocation à apporter des éléments de contenu ou prôner des solutions de mise en œuvre du Télétravail.

Pourquoi privilégier le dialogue social pour mettre en place le Télétravail ?

Le Télétravail peut être mis en place :

- soit dans le cadre d'un accord collectif
- soit dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur (après avis du comité social économique, s'il existe)
- soit -en l'absence de charte ou d'accord collectif- par formalisation de leur accord « par tout moyen » entre l'employeur et le salarié

Le code du travail a ainsi assoupli le cadre juridique du Télétravail, permettant l'accord individuel entre employeur et salarié sur le passage au Télétravail, sur la base d'un formalisme allégé.

Néanmoins, le chemin du dialogue social, de la concertation et de la construction d'un cadre collectif (accord ou charte) sur le Télétravail reste à privilégier, notamment dans les PME / ETI où l'organisation ne peut reposer uniquement sur des compromis individuels.

Cette approche présente des avantages pour l'entreprise, en permettant notamment de :

- Inscrire le projet Télétravail dans la **stratégie de l'entreprise**
- Produire un **cadre collectif** permettant de gérer les demandes individuelles qui seront potentiellement en augmentation (critères d'éligibilité, règles d'application etc.)
- **Objectiver** les postes / tâches éligibles, les conditions de passage et modalités opportunes du Télétravail
- Saisir l'opportunité de construire des **modalités d'organisation nouvelles**
- Favoriser la construction de **compromis** autour du Télétravail, entre toutes les parties prenantes de l'entreprise
- Sensibiliser et **favoriser l'adhésion** au télétravail en interne (qui repose toujours sur le volontariat du salarié)
- **Impliquer l'encadrement** dans le changement d'organisation et l'évolution des pratiques managériales inhérentes à la mise en place du Télétravail
- Construire des **modalités de suivi et d'ajustement** du Télétravail, permettant de sécuriser et réussir les changements induits par la mise en place du Télétravail.

2/6

Un enjeu renforcé à négocier un cadre collectif

La loi sur le renforcement du dialogue social crée un droit au télétravail pour les salariés (l'exercice de ce droit supposant que le travail du salarié puisse être exercé à distance).

Désormais, tout salarié qui souhaite télétravailler informe l'employeur de son intention, l'employeur devant lui répondre et motiver sa décision en cas de refus.

Afin d'éviter une gestion individuelle au fil de l'eau des demandes et de potentielles difficultés à objectiver les refus, l'entreprise a tout intérêt à se doter d'un cadre partagé et lisible.

La négociation d'un accord collectif ou -dans une moindre mesure- la concertation autour d'une charte favorisent le partage des enjeux, des droits et devoirs de chacun. Elles donnent une force, une légitimité au dispositif et favoriseront l'adhésion des parties prenantes.

Quel contenu pour un accord ou une charte ?

Le cadre légal

Selon le code du travail, l'accord collectif ou la charte élaborée par l'employeur précise :

- Les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail,
- Le mode d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail,
- Le mode de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail,
- La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail.

Pour aller plus loin

Cela constitue le cadre minimum de ce qui doit être décrit dans un accord ou une charte. La construction autour d'un système de Télétravail, qui servira de cadre de référence collectif à toute l'entreprise, encourage néanmoins à aller plus loin.

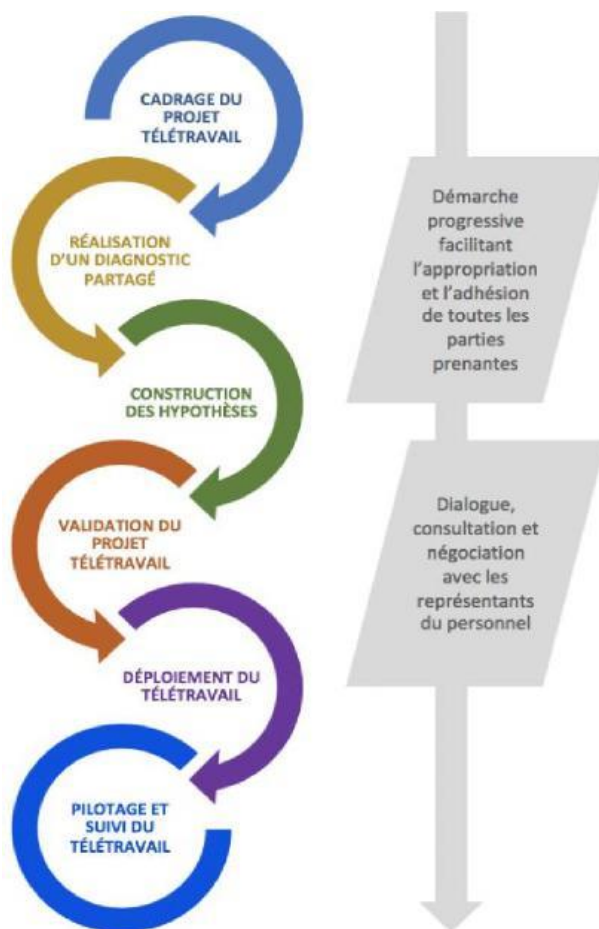
Ainsi, l'accord collectif ou la charte élaborée par l'employeur peut préciser :

- Un **preambule** qui rappellera les ambitions et l'état d'esprit dans lequel l'entreprise a souhaité mettre en œuvre le Télétravail
- La **définition** du Télétravail (et de ce qu'il n'est pas)
- Un rappel des principales **règles régissant le dispositif** (volontariat, conditions matérielles)
- La liste des **emplois / postes télétravaillables**
- Les **modalités d'organisation** du Télétravail (rythme, planification, horaires etc.)
- Les **modalités de réalisation** du Télétravail (équipement, assistance technique, sécurité informatique, assurance etc.)
- Le **management** du Télétravail (suivi managérial, temps collectif, éventuellement mise en place d'un référent Télétravail, formation et sensibilisation au Télétravail etc.)
- Le **suivi et pilotage** du Télétravail (objectifs, instances, calendrier)

L'objectif pour l'entreprise sera de définir un cadre partagé et lisible sur le Télétravail, facilitant et sécurisant son déploiement, son organisation et management, ainsi que le traitement des demandes des salariés.

Les grandes étapes d'une démarche de construction concertée

Schéma général de la démarche



Etape 1	CADRAGE DU PROJET TÉLÉTRAVAIL
Objectifs	<p>Donner du sens au projet de télétravail au regard de la stratégie de l'entreprise</p> <p>Mobiliser et sensibiliser les acteurs concernés dans l'entreprise</p> <p>Mettre en place les modalités de réflexion et de structuration du projet Télétravail</p>
Actions	<p>Communication de la direction sur le lancement du projet (motivation, ambition)</p> <p>Mise en place d'un comité de pilotage chargé de co-construire le projet Télétravail (diagnostic, construction des hypothèses)</p> <p>Consultation des représentants du personnel (démarche, point d'attention, calendrier de rencontre)</p>

Etape 2	RÉALISATION D'UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ
Objectifs	<p>Clarifier les enjeux du télétravail pour la direction et les représentants du personnel</p> <p>Faire un état des lieux des contraintes, possibilités et pratiques existantes en matière de télétravail</p> <p>Associer les parties prenantes à l'objectivation de la faisabilité en matière de télétravail</p>
Actions	<p>Réalisation d'une cartographie des bénéfices et risques pour les parties prenantes (<i>groupes de travail sous l'égide du Copil</i>)</p> <p>Analyse du niveau de « télétravaillabilité » des emplois et des activités</p> <p>Mesure de la conformité des pratiques éventuellement existantes (<i>pratiques conformes, à préciser, à corriger, à instaurer</i>)</p>

Etape 3	CONSTRUCTION DES HYPOTHÈSES
Objectifs	<p>Confronter les hypothèses et regards des parties prenantes (direction, managers, salariés, IRP)</p> <p>Projeter les bases du contenu d'un accord ou d'une charte</p> <p>Faire adhérer les acteurs aux projections et hypothèses en matière de télétravail</p>
Actions	<p>Partage du diagnostic au sein du comité de pilotage</p> <p>Préfiguration des modalités pratiques du télétravail (éligibilité des postes et activités, fréquence, organisation, équipements etc.)</p> <p>Consultation des représentants du personnel</p>

Etape 4

VALIDATION DU PROJET TÉLÉTRAVAIL

Objectifs

Arrêter le **cadre opérationnel** du télétravail

Construire les compromis et arbitrages nécessaires, dans le cadre du dialogue social et de la concertation

S'assurer de la **validité juridique** des projections envisagées

Actions

Élaboration d'un **pré-projet d'accord** ou de charte au sein du comité de pilotage

Consultation auprès d'un expert sur la validité juridique des hypothèses envisagées (avocat en droit social, expert RH etc.)

Négociation ou concertation avec les représentants du personnel sur le projet d'accord ou de charte

5/6

Etape 5

DÉPLOIEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

Objectifs

Mettre en place les **conditions de déploiement** du projet télétravail

Informers, sensibiliser et favoriser l'adhésion des salariés concernés au passage au télétravail

Accompagner les acteurs (encadrement et salariés) dans la mise en œuvre et l'usage du télétravail

Actions

Le cas échéant, mise en place une **période d'expérimentation**, avant généralisation du dispositif

Mise en place des **outils et procédures** autour du télétravail (ex : questionnaire d'auto-positionnement, guide du télétravail, formulaire de demande, trame d'entretien manager etc.)

Mise en place d'une **campagne de sensibilisation / formation** au télétravail, pour les salariés et pour les managers

Etape 6

PILOTAGE ET SUIVI DU TÉLÉTRAVAIL

Objectifs

Suivre et évaluer la mise en œuvre du télétravail et veiller à la conformité des pratiques

Procéder aux éventuels **ajustements** autour du télétravail (adaptation, outillage etc.)

Animer le **dialogue et les pratiques** autour du télétravail

Actions

Mise en place d'un « **référént télétravail** », interlocuteur privilégié des managers et salariés sur le sujet

Réaliser un **point régulier** direction /managers et manager / équipes sur la réalisation du télétravail

Bilan annuel sur le télétravail et ses effets, partagé dans le cadre des instances représentatives du personnel

Il n'y a pas de recette sûre et définitive pour la réussite d'une démarche de mise en œuvre du télétravail au sein d'une organisation. Ainsi, les éléments présentés ci-après sont donnés à titre indicatif et s'appuient sur les constats posés lors de l'expérimentation réalisée, objet du présent guide.

Cadrage

- Mobiliser les **dirigeants** sur le projet en portant une conviction et vision autour du télétravail, notamment pour lever les réticences internes potentielles
- Conduire la démarche télétravail comme un **projet d'entreprise** à part entière, occasion d'une réflexion approfondie et d'une stratégie sur les modes d'organisation du travail
- Piloter la **démarche en mode projet**, avec mobilisation d'un comité de pilotage, phasage des étapes (état des lieux, construction des hypothèses etc.) et organisation des consultations internes
- Privilégier la signature d'un **accord ou la co-construction d'une charte** cadrant le dispositif et favorisant l'adhésion des parties prenantes
- Reconnaître que cette nouvelle forme d'organisation nécessite de développer de **nouvelles compétences** individuelles et **collectives**

6/6

Organisation

- Approfondir l'**analyse de la « télétravaillabilité »** des postes et activités, pour ne pas limiter le dispositif aux cadres et « nomades » (même si le télétravail ne convient ni à tous les postes ni à tous les profils)
- Ne pas basculer dans le « tout distanciel », en modulant la **fréquence du télétravail** pour préserver des temps collectifs, la qualité des échanges, entretenir la solidarité d'équipe etc.
- Maintenir une nécessaire **agilité de l'organisation**, en construisant une pratique du télétravail qui s'adapte aux contraintes de l'activité (réactivité, vie collective, disponibilité etc.)
- Accepter le « tâtonnement » et l'ajustement itératif face au **changement culturel et organisationnel** qu'implique le télétravail (par exemple en mettant en place une période d'expérimentation)
- Mettre en place un **dispositif de suivi** du télétravail, dans le dialogue les représentants du personnel et avec les managers afin de procéder aux ajustements éventuels du dispositif

Déploiement

- Mettre en place un **dispositif de suivi** du télétravail, dans le dialogue les représentants du personnel et avec les managers afin de procéder aux ajustements éventuels du dispositif
- Sensibiliser et **former les collaborateurs** au télétravail, pour soutenir l'adaptation des pratiques et adopter les bons comportements
- **Outiller le déploiement** du télétravail, notamment en élaborant un guide interne du télétravail (les principes, les bonnes pratiques, les principaux circuits etc.)
- Développer les pratiques et moyens **maintenant la dimension collective** du travail (réseau social d'entreprise, temps et rituels collectifs etc.)
- Soutenir et **qualifier l'encadrement** dans le management du télétravail (animation, pilotage à distance, partage d'information, appui aux évolutions comportementales etc.)