

BENCHMARK

ACCORDS DE TÉLÉTRAVAIL

QUELS DÉVELOPPEMENTS DEPUIS L'ACCORD
NATIONAL INTERPROFESSIONNEL 2020 ?
L'ANI A-T-IL PERMIS D'ENRICHIR LA NÉGOCIATION ?



- M A R S 2 0 2 2 -

Introduction	4
Méthodologie	6
Nos recommandations	7
Partie 1 : Analyse quantitative des accords de télétravail	13
1.1. Les références réglementaires dans les accords télétravail	15
1.2. Focus sur les secteurs signataires d'accords télétravail	16
1.3. Focus sur la signature d'accords télétravail par les syndicats	18
1.4. La prise en compte des enjeux liés à la RSE, au développement durable ou aux problématiques environnementales	19
1.5. Les références à la qualité de vie des salariés dans les accords <i>ad hoc</i>	19
PARTIE 2 : Analyse qualitative des primo-accords de télétravail	21
2.1. Une extension du périmètre de collaborateurs éligibles ?	22
2.2. Une organisation du télétravail plus agile ?	24
2.3. L'épineuse question de la prise en charge financière des coûts liés au télétravail	26
2.4. Le maintien du lien social	27
2.5. La mise en oeuvre du droit à la déconnexion	28
2.6. Les enjeux de prévention santé	29
2.7. Le télétravail en cas force majeure	30
Conclusion	31
Annexe 01	32
- Recommandations du guide de l'ORSE	
Annexe 02	34
- Liens utiles Enquêtes sur le télétravail	
A propos des auteurs	35
- Observatoire de la RSE	
- Réalités du dialogue social	

> INTRODUCTION

Avant même le début de la crise sanitaire en mars 2020, il était observé une progression sensible¹ du travail à distance, qui était alors pratiqué, de façon plus ou moins formelle, par 30% des salariés du secteur privé. Depuis 2020, la succession de confinements et couvre-feux a indubitablement accéléré ce phénomène et le télétravail s'est alors révélé crucial pour la poursuite de l'activité économique, partout où cela était possible. Par son utilisation massive, dans le contexte exceptionnel pandémique, il a bouleversé les organisations et de nombreux salariés souhaitent le pérenniser. D'une part, le télétravail imposé a démontré que des postes, jusqu'alors jugés comme non concernés, y sont

éligibles et, d'autre part, les salariés se déclarent satisfaits (à 73%), exprimant des attentes fortes quant à la possibilité de bénéficier de la flexibilité permise par le travail à distance en termes d'équilibre de vie, de gain de temps, de diminution de la fatigue et du stress².

Cependant le télétravail en *remote work* - soit en temps complet - a aussi révélé ses limites. Pour 27% des personnes interrogées, il a eu un impact négatif sur leur santé physique, et pour 31%, sur leur santé psychologique³.

Son usage dans des circonstances « normales » soulève aussi de nombreuses questions opérationnelles. En effet, son cadre légal, basé sur un accord national interprofessionnel (ANI) de 2005 et des articles succincts du Code du travail, s'est rapidement révélé insuffisant, incitant de ce fait les

1 - Étude de perception CSA, réalisée auprès d'un échantillon représentatif de 1 010 salariés d'entreprises du secteur privé d'au moins 10 salariés pour Malakoff Humanis – Recueil par internet, du 4 au 7 mai 2020

2 - Y compris lorsque le télétravail était en mode "confiné", ce mode d'organisation a permis plus de souplesse pour gérer le travail pour 80% des télétravailleurs, mais aussi une meilleure conciliation vie privée / vie professionnelle pour 42% d'entre eux. Source : *ibid*

3 - Source : *ibid*

organisations patronales et syndicales à entamer des discussions sur le sujet. Leur négociation s'est soldée par la signature, le 26 novembre 2020, d'un nouvel ANI. Celui-ci a été construit comme un guide, un appui à la négociation, une « recette » du dialogue social à mener en matière de télétravail. L'idée étant de proposer des recommandations, des bonnes pratiques dont les entreprises peuvent se servir et ainsi apporter un éclairage pour favoriser la mise en place du télétravail.

Plus d'un an après, quel a été l'impact de ce texte sur les négociations en entreprise ? Dans quelle mesure les partenaires sociaux s'en sont inspirés dans le contenu de leur accord ? Les précisions et conseils apportés sur

certains points (prévention des risques psychosociaux, éligibilité des postes, accompagnement des managers...) ont-ils été retranscrits dans les accords ou sont-ils restés lettre morte ?

Plus largement, les entreprises se sont-elles emparées de l'ANI 2020 pour basculer vers un mode d'organisation beaucoup plus agile et accessible au plus grand nombre ?

C'est dans ce contexte que l'Observatoire de la RSE (ORSE) et Réalités du dialogue social, forts de leurs engagements respectifs dans la promotion du dialogue social et de leurs expertises sur les sujets du travail, de management et d'e-dialogue, ont réalisé un benchmark de près de 3000 accords afin de mesurer comment les entreprises ont appliqué et se sont appropriées – ou non – l'ANI de 2020.

Accord national interprofessionnel de 2020 pour une mise en oeuvre du télétravail réussie

L'ANI portant sur le télétravail, fort de l'expérience du 1er confinement aborde l'ensemble des points à prendre en compte au cours de la négociation au travers de huit grands axes qui sont :

- 1.** Le télétravail dans l'entreprise
- 2.** La mise en place du télétravail
- 3.** L'organisation du télétravail
- 4.** L'accompagnement des collaborateurs et des managers
- 5.** La préservation de la relation de travail avec le salarié
- 6.** La continuité du dialogue social de proximité en situation de télétravail
- 7.** La mise en oeuvre du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure
- 8.** Comité de suivi paritaire

> MÉTHODOLOGIE

Cette étude a pour objectif d'évaluer les impacts de l'ANI du 26 novembre 2020 sur la négociation d'accords et avenants télétravail dans les entreprises. De ce fait, elle porte sur les accords signés post-ANI, sur une période d'un an.

Dans une **première étape d'analyse quantitative**, nous avons passé en revue les **2926 accords signés entre le 20 décembre 2020 et le 20 décembre 2021** et publiés avant le 15 janvier 2022 sur le site Légifrance, en nous concentrant sur leur préambule. Dans une démarche en entonnoir, nous avons choisi de retenir les accords de télétravail dits *ad hoc*, au nombre de 2302. Pour ce faire, nous avons exclu :

- les accords de télétravail d'urgence mis en place dans le cadre de la pandémie de Covid-19 pour répondre à la réglementation en vigueur et relevant donc d'une forme de télétravail imposée ;
- les accords qui n'étaient pas dédiés spécifiquement au télétravail, mais qui l'englobaient, tels ceux issus des négociations annuelles obligatoires (NAO), comme les accords portant sur la qualité de vie au travail (QVT), ou d'autres encore.

Concernant l'apport qualitatif, nous avons restreint notre analyse aux accords signés au cours du dernier trimestre de la période étudiée, soit du 20 septembre 2021 au 20 décembre 2021, choisissant ceux qui citaient l'ANI 2020 dans leur préambule, ayant remarqué dans le cadre de l'exercice quantitatif une légère augmentation de la proportion d'accords y faisant référence avec le temps. Nous avons également décidé de limiter cette étude aux primo-accords, éliminant donc tous les avenants ou accords faisant référence à un accord précédent ou une charte de télétravail antérieure.

L'analyse qualitative a donc porté sur 110 accords au sein desquels nous avons examiné les éléments qui reprenaient - ou pas - les recommandations de l'ANI afin de dessiner si possible les tendances suivies par les signataires et mesurer ainsi son impact sur le dialogue social dans les entreprises, près d'un an après sa signature.

> NOS 5 RECOMMANDATIONS

Le point de départ de cette étude était de savoir dans quelle mesure l'ANI 2020 pour une mise en oeuvre réussie du télétravail pouvait être un outil supplémentaire à portée des entreprises et de leurs partenaires sociaux, afin de négocier plus facilement sur cette nouvelle forme d'organisation, tenant compte ainsi des nouvelles aspirations des collaborateurs nées notamment de la crise sanitaire.

Les observations quantitatives et qualitatives font **ressortir 5 recommandations pour donner à l'ANI 2020 tout son potentiel mais aussi pour actionner quelques leviers d'amélioration.**

1. Promouvoir l'ANI pour en faire un véritable outil méthodologique de la négociation

Suite à l'examen quantitatif, force est de constater que **très peu des préambules analysés font référence à l'ANI de 2020 : 21 % en fin de période contre 9 % sur le premier trimestre** (20 décembre 2020 - 20 mars 2021).

Même s'il y a un effet mécanique de temps d'appropriation, une plus grande implication de la part des organisations syndicales et patronales signataires du texte ainsi que des branches professionnelles dans leur rôle de promotion de l'ANI apparaît nécessaire.

2. Prévoir les différents scénarios de recours au télétravail en cas de force majeure

La nouveauté de l'ANI de 2020 sur le télétravail réside essentiellement dans sa partie 7 concernant le télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure, tel que le permet l'article L. 1222-11 du Code du travail et tel qu'il a été déclenché pendant la crise sanitaire. L'ANI recommande d'anticiper au mieux les circonstances conduisant à sa mise en place et, étape par étape, rappelle ce qui doit être balisé.

Or, en dehors de la simple possibilité de recourir à cette forme d'aménagement du poste sur décision unilatérale de l'employeur, et prévue dans le Code de travail, **nous n'avons pas observé dans les accords analysés, de mentions particulières faites au télétravail en cas de force majeure et de ses conditions de déclenchement et de mise en oeuvre**, à l'exception de 2 accords se référant à des plans de continuité de l'activité ou assimilé. Alors que le texte recommande de faire le lien entre plan de continuité de l'activité et les possibilités de recourir au télétravail au besoin, sur la base des accords analysés, les entreprises ne prévoient pas ou peu l'extension du périmètre des collaborateurs éligibles au télétravail à titre exceptionnel en cas de force majeure, ou ne précisent aucun seuil de déclenchement en fonction de la gravité de la situation⁴.

4 - Voir Recommandations de l'ORSE dans son guide sur « Les nouvelles pratiques de télétravail » - janvier 2021 - en Annexes

Autre exemple, les entreprises ne planifient pas non plus les conditions de prise en charge des frais supplémentaires engendrés pour les salariés, voire les excluent.

Ce que dit l'ANI 2020

« En tout état de cause, l'élaboration d'un plan de continuité d'activité et/ ou d'un plan de reprise d'activité, mobilisant les acteurs de l'entreprise, est utile pour faire face à des circonstances exceptionnelles ou en cas de force majeure nécessitant un recours au télétravail. »

3. Anticiper la révision du périmètre des salariés éligibles au télétravail

Contrairement au télétravail en cas de force majeure où il correspond à un aménagement de poste, il est, dans le cadre de l'activité normale de l'entreprise, une modalité parmi d'autres de l'organisation du travail, reposant sur le double volontariat de l'employeur et du salarié.

En termes de pratiques, l'analyse des accords de télétravail, portant sur l'ensemble du territoire national et sur toute taille d'entreprise sans distinction, prend le contre-pied d'une vision post-confinements d'une organisation hybride et facile du travail dans toutes les entreprises où le télétravail serait la norme et où les jours sur site ou au bureau seraient, eux, l'exception.

Nous avons constaté, au contraire, que la majorité des entreprises, n'envisagent pas le *full remote work*, soit l'exercice du télétravail tous les jours de la semaine. Elles restent plutôt dans un schéma où le fait de venir sur site correspond à la majorité des jours de travail : 3 sur 5.

L'expérience des confinements successifs a prouvé qu'il était possible de maintenir une activité à distance et ce, sur une variété plus importante de postes qui se sont finalement avérés « télétravaillables ».

Pour autant, les accords signés post-ANI dans les entreprises montrent une timide extension du périmètre des collaborateurs éligibles, qui reste très encadrée par des recommandations pour s'assurer que le salarié possède les aptitudes et compétence nécessaires au télétravail (autonomie, maîtrise du poste occupé, capacités d'organisation...) et une limitation très prononcée excluant d'emblée certains contrats (apprentissage, stage, intérim, CDD, temps partiel).

Tout en maintenant ces garde-fous, il nous paraît utile que les entreprises réalisent davantage un exercice, préalable à toute négociation, de révision, voire de définition, des fiches de postes pour jauger de la possibilité de travail à distance. Cela jouera de plus sur l'attractivité employeur. Dans un contexte de tensions sur le recrutement, le travail hybride constitue un facteur de choix. La possibilité de télétravailler entre dans le top 10 des critères de sélections d'un employeur et est plébiscitée par 4 français sur 10⁵. Selon les recruteurs, les candidats n'hésitent plus à demander si le travail à distance est prévu dans le contrat.

4. Prendre en compte l'évolution du rôle des managers dans les accords

En favorisant l'émergence d'un modèle hybride, le télétravail a bousculé les repères des managers qui se trouvent en première ligne pour maintenir le collectif et réviser les modes de travail et d'échanges avec leurs collaborateurs.

Les rubriques 4 et 5 de l'ANI mettent l'accent sur l'accompagnement des collaborateurs et des managers et la préservation de la relation de travail avec le salarié.

Or, les accords d'entreprise passés en revue ne détaillent ni les mesures d'accompagnements sur les enjeux de prévention santé (isolement, droit à la déconnexion), ni les modes d'animation à distance du collectif de travail :

• La prévention de la santé des télétravailleurs.

Les risques ayant trait à la sédentarité et aux postures de travail, à la mobilité et à la pratique physique de déplacements, à ce qui relève d'une certaine hygiène de vie : l'alimentation, l'addiction au tabac, l'alcool, ainsi qu'aux écrans ne sont que très rarement mentionnés dans les primo-accords étudiés. Il en va de même pour la prévention des risques psycho-sociaux, liés notamment à une surcharge de travail à distance corrélée à la difficulté de percevoir des signaux faibles. Elle devrait pourtant faire l'objet d'une attention particulière dans la mise en oeuvre du télétravail en France avec l'énonciation d'un « droit à la déconnexion » inscrit dans le Code du travail. Dans le meilleur des cas, ce droit à la déconnexion est seulement mentionné dans les accords.

• La question de l'isolement du collaborateur et son corollaire le maintien du collectif de travail. Pour autant, ici, cela peut s'expliquer par des accords qui prévoient plus de jours de présence sur site qu'à distance. Le risque d'un effritement du collectif de travail s'avère dans ce cas plus limité. C'est d'ailleurs souvent l'argument présenté pour restreindre le nombre de jours télétravaillables.

Quoiqu'il en soit, il n'y a que peu de réflexion spécifique portant sur le management à distance en vue d'assurer la cohésion d'équipe et l'organisation (par exemple : coordination des équipes pour la prise de jours), ce qui est observé dans les entreprises aux pratiques les plus innovantes.

Les accords d'entreprises n'abordent pas suffisamment le télétravail en termes de compétences et, de ce fait, ne prévoient que peu de formations au management à distance.

La négociation sur le télétravail en entreprises doit davantage tenir compte de cette nouvelle relation managériale hybride et prévoir les possibilités de sensibilisation des équipes et d'accompagnement des managers.

5. Intégrer davantage la composante environnementale

23% des accords passés en revue font référence à l'environnement, l'accord signalant au mieux que le télétravail contribue à réduire les émissions de gaz à effet de serre. Si le télétravail est devenu pour la plupart des collaborateurs une attente forte répondant à leurs envies de conciliation entre leur vie privée et professionnelle, il permet également de prendre en compte *a minima* les problématiques environnementales. Bien que stipulée dans l'ANI 2020, la question de l'impact environnemental du télétravail reste marginale dans les accords. S'agissant de leur parc immobilier, les entreprises sont peu nombreuses à faire le lien avec la maîtrise des coûts énergétiques et leurs émissions de gaz à effet de serre.

Le sujet de l'économie des déplacements pendulaires, c'est-à-dire entre le travail et le domicile - lorsqu'il est abordée – l'est dans un tiers des cas en référence à un levier écologique pour l'entreprise de réduction des gaz à effet de serre qu'elle permet. Il est également évoqué sous l'angle du gain de temps et de la fatigue pour le collaborateur ; ce qui renvoie à la qualité de vie au travail⁶.

Ainsi, les entreprises ne peuvent plus faire l'impasse sur le sujet environnemental et ne pas le traiter dans le cadre d'un dialogue social. Il en va de leur engagement dans la transition écologique mais aussi de leur marque employeur ; comme le télétravail, la préoccupation écologique des entreprises constitue un levier pour rester en capacité d'attirer et de fidéliser de nouveaux talents.

Sur la base de ces constats, l'ORSE et Réalités du dialogue social ne peuvent qu'encourager une plus grande promotion de l'ANI afin de permettre aux niveaux les plus locaux, au sein notamment des plus petites entreprises et au coeur des secteurs d'activité réputés les moins télétravaillables d'accéder à la mise en place du télétravail dans de bonnes conditions. Une ambitieuse montée en compétences de la part des partenaires sociaux sur le sujet, et une véritable appropriation par l'ensemble des salariés et des lignes managériales s'avèrent nécessaires.

Le dialogue dont le télétravail doit faire l'objet doit être nourri, ce en quoi l'ANI de 2020 peut être une bonne inspiration pour les partenaires sociaux.

Les accords s'y adossant devraient être assez robustes pour satisfaire l'ensemble des collaborateurs, ne pas être source d'iniquité entre eux, mais aussi pour assurer la pérennité de l'entreprise et lui permettre d'affronter au mieux toutes les tempêtes.

En quelques chiffres

2926
accords

faisant référence au
télétravail
approche quantitative

110
primo
accords

analyse qualitative

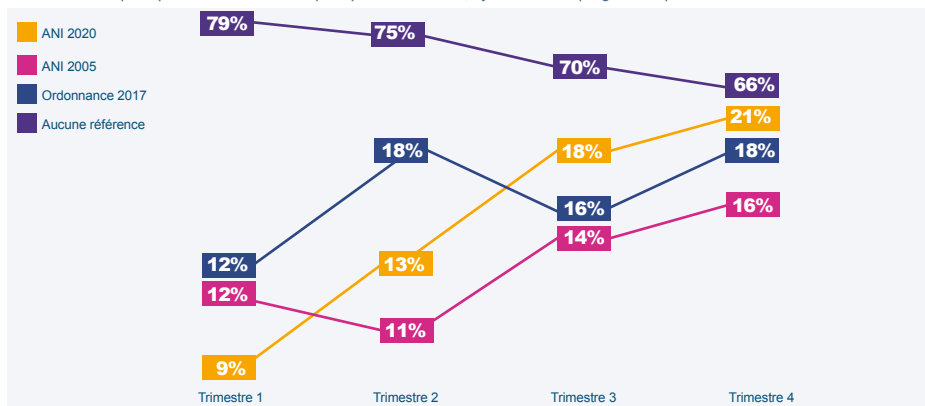
5
recos

pour donner à l'**ANI 2020** tout son
potentiel et actionner des leviers
d'amélioration.

Les 5 recommandations de l'Orse et de réalités du dialogue social

1. Promouvoir l'ANI pour en faire un véritable outil méthodologique de la négociation

Références aux principaux textes cadrant la pratique du télétravail, synthèse de la progression par trimestre



2. Prévoir les différents scénarios de recours au télétravail en cas de force majeure

18
accords

envisagent l'élargissement
du périmètre d'éligibilité en
cas de force majeure.

5
accords

ont prévu un dispositif
particulier de
communication interne
et d'information des
salariés.

2
accords

appellent à la vigilance
accrue des managers
pour éviter l'isolement
et maintenir le lien
social.

1
accord

prévoit spécifiquement une
indemnisation allant jusqu'à
20€ par mois.

Base : 110 primos-accords

3. Anticiper la révision du périmètre des salariés éligibles au télétravail

77%
accords

écartent une ou plusieurs catégories de salariés (apprentissage, stage, intérim, CDD, temps partiel)



le domicile du salarié est le premier lieu de télétravail cité dans les accords

49%
accords

limitent ou interdisent le télétravail dans des tiers-lieux

Base : 110 primos-accords

Nombre de jours de télétravail par semaine

28%



1 jour ou moins

13,5%



1 à 2 jours

27%



2 jours / semaine

25,5%



Plus de 2 jours

6%



Autre
(1 à 3 jours, 20 à 40 jours / an, etc.)

Base : 110 primos-accords

4. Prendre en compte l'évolution du rôle des managers dans les accords

9/10
accords

font mention de la « préservation du collectif de travail », souvent pour justifier la limitation du nombre de jours télétravaillables

47%
accords

citent le droit à la déconnexion.

96%
accords

96 % d'entre eux évoquent des plages de « joignabilité ».

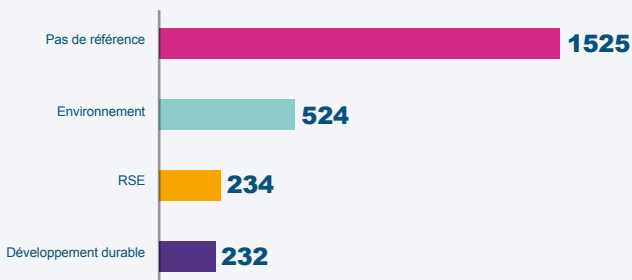
45%
accords

prévoient une formation au télétravail.

Base : 110 primos-accords

5. Intégrer davantage la composante environnementale dans la négociation

Références à la RSE, au développement durable ou à des problématiques environnementales



Notons qu'environ 1/4 des accords citent plusieurs références, expliquant des totaux supérieurs à 2302 accords *ad hoc*.

PARTIE 01

Analyse quantitative des accords de télétravail

Sur les 2926 accords analysés :

- 2302 sont des accords *ad hoc*, c'est-à-dire portant exclusivement sur le télétravail dans le cadre de l'activité normale de l'entreprise, tel que le prévoit le Code du travail, article L. 1222-9.

- 95 accords portent sur le télétravail d'urgence, c'est-à-dire en cas de force majeure ou circonstances exceptionnelles, comme le définit l'article L. 1222-11 du Code du travail en réponse à la crise sanitaire.

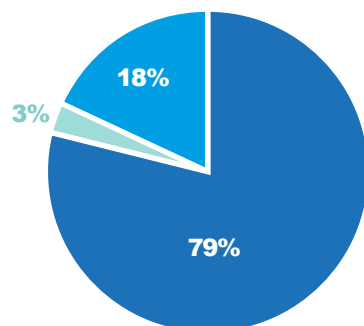
Extrait de l'article L. 1222-9 du Code du travail.

« Sans préjudice de l'application, s'il y a lieu, des dispositions du présent Code protégeant les travailleurs à domicile, le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Est qualifié de télétravailleur au sens de la présente section tout salarié de l'entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini au premier alinéa du présent I. Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique, s'il existe. En l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen.

Extrait de l'article L. 1222-11 du Code du travail

« En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en oeuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés.... »

Accords dédiés ou télétravail abordé
au sein d'un accord plus large

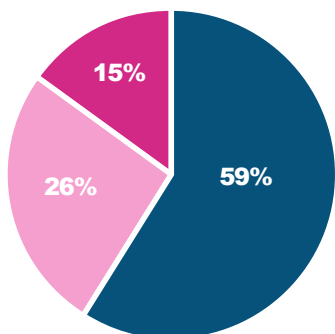


■ Accords de télétravail ■ Télétravail d'urgence ■ Accords plus larges

- 529 intègrent le télétravail dans un accord plus large tels que les négociations annuelles obligatoires NAO dont celle portant sur la qualité de vie au travail QVT.

Sur la période récente, la tendance est nette : les partenaires sociaux ont pris en main la problématique du télétravail en engageant des négociations bien que ce thème ne fasse pas partie des NAO.

Accords signés sur des sujets plus larges et incluant le télétravail



■ NAO ■ dont QVT (+accords spécifiquement sur le temps de travail)

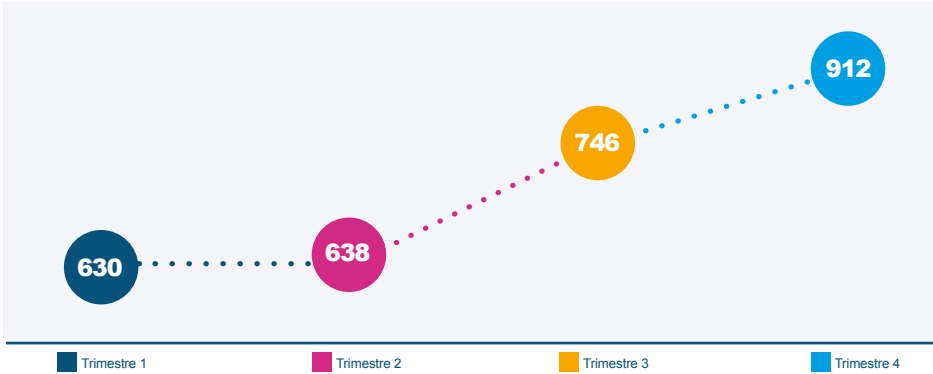
■ autres (accords sur les conditions de travail, nouveaux modes de travail, mobilité, congés payés, dans le cadre d'un transfert ou accord de réitération, etc.)

Par ailleurs, parmi ces 2926 accords, au moins 864 accords n'étaient pas des primo-accords (411 d'entre eux étant des avenants et 453 faisaient référence à des accords antérieurs).

Sur la base de ces 2926 accords, il est observé une augmentation significative des signatures du nombre d'accords à partir du troisième trimestre, soit près de 6 mois après la signature de l'ANI. En effet, sur le premier trimestre 630 accords ont été signés, 638 sur le deuxième trimestre, puis le chiffre atteint 746 accords signés au troisième trimestre pour finir en décembre 2021 avec 912 accords signés sur le quatrième trimestre.

Il est clair qu'un temps d'appropriation est nécessaire pour une meilleure prise en main par les entreprises de l'ANI et l'intégration de l'expérience de la crise sanitaire en termes d'organisation du travail.

Evolution du nombre d'accords signés portant sur le télétravail

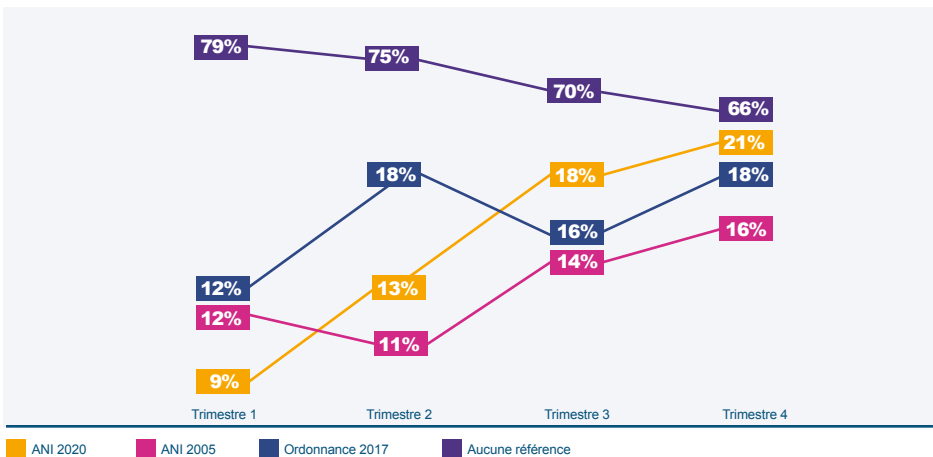


1.1. Les références réglementaires dans les accords télétravail

La plupart des accords ne se réfère à aucun texte législatif autre que les articles L. 1222-9 et suivants du Code du travail. C'est le cas pour près des 3/4 d'entre eux jusqu'au dernier trimestre de l'année 2021 où cette proportion baisse à 66%. Parallèlement à la progression du nombre d'accords signés sur la période, il ressort

un accroissement des mentions de l'ANI de 2020 dans les préambules, par rapport à d'autres textes qui, jusque-là, venaient encadrer la mise en oeuvre du télétravail. Et, c'est à partir du troisième trimestre, 6 mois après la signature de l'ANI de 2020 que ce dernier devance le nombre de références faites à l'ANI de 2005 ou bien encore aux Ordonnances réformant le Code du travail de 2017, preuve qu'un délai d'appropriation est nécessaire pour que les entreprises s'emparent de l'ANI le plus récent comme d'un outil de négociation.

Références aux principaux textes cadrant la pratique du télétravail, synthèse de la progression par trimestre



D'autres textes législatifs peuvent être mentionnés dans les accords télétravail, mais de manière moins fréquente que les 3 textes principaux bordant le télétravail que sont l'ANI de 2005, les Ordonnances de 2017 et l'ANI de 2020. Il s'agit de :

- l'Accord cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002 (47 citations),
- la Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi, dite Loi Rebsamen,
- la Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social, dite Loi El Khomri,
- la Loi Warsmann n° 2012-387 du 22 mars 2012,
- l'article 31 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne,
- la Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018, dite Loi Pacte,
- la Loi d'Orientation des mobilités, dite Loi LOM.

1.2. Focus sur les secteurs signataires d'accords télétravail

En se basant sur la nomenclature des codes APE (activité principale exercée) de l'Insee, il est intéressant d'observer les secteurs qui signent des accords de télétravail d'autant plus lorsque leur activité est réputée non télétravaillable, mais cela se fait sans doute au bénéfice de leurs salariés travaillant dans les fonctions support.

Si les filières de l'industrie extractive, de la production et distribution d'eau ainsi que d'électricité et de gaz, ou bien encore de l'agriculture, de l'hôtellerie restauration et de la culture sont, sans surprise, de la peine ; force est de constater que des accords télétravail sont tout de même signés dans ces domaines.

Mais parmi les secteurs les plus signataires, notons la forte mobilisation de l'industrie manufacturière avec 485 accords signés sur les 2302 accords *ad hoc* étudiés.

Soulignons aussi celle de domaines a priori peu télétravaillables tels les secteurs du commerce et de la réparation mécanique avec 265 accords, de la santé et de l'action sociale avec 145 accords, du transport et de l'entreposage avec 83 accords ainsi que la construction avec 60 accords.

À l'exception des activités spécialisées, scientifiques et techniques, notons aussi que les filières du commerce (23%), de l'enseignement (21%), de l'industrie manufacturière (19 %), du transport et entreposage (18%) ainsi que de la construction (17%) sont aussi les plus nombreuses à faire référence à l'ANI de 2020.

Pouvons-nous en conclure que l'ANI a davantage pu servir de cadre à la négociation pour des entreprises peu expérimentées en matière de télétravail ? Cela reste difficile à affirmer même si les tendances observées peuvent l'indiquer.

Répartition par secteur d'activité des accords mentionnant le télétravail et faisant référence à l'ANI de 2020

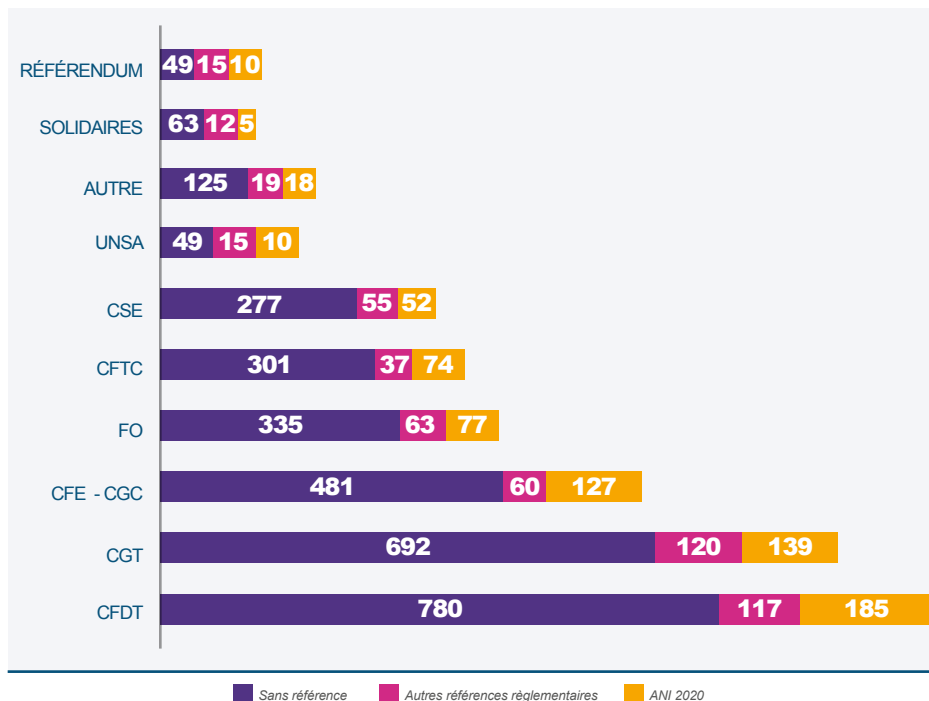


1.3. Focus sur la signature d'accords de télétravail par les syndicats

Sur les 2302 accords portant exclusivement sur le télétravail, la hiérarchie des taux de signature par syndicat est identique à celle pour les accords, toutes thématiques confondues⁷. C'est la CFDT qui en un an est la première organisation signataire avec 1082 accords, suivie de la CGT (974 accords), la CFE-CGC (668 accords), FO (475 accords), la CFTC (412 accords), l'UNSA (180 accords). Ce classement est à mettre en rapport avec les résultats sur la représentativité. Soulignons aussi que 385 accords ont été signés par le CSE et 74 accords par voie référendaire.

Pour autant, en proportion, à la question « quels sont les syndicats qui promeuvent le plus les textes législatifs abordant le télétravail ? », et plus particulièrement dans le cadre de notre étude : « quels sont ceux qui se réfèrent le plus à l'ANI de 2020 ? », c'est le CSE qui le mentionne davantage, à hauteur de 19,5%, suivi des organisations syndicales signataires. La CGT, seule organisation représentative à n'avoir pas signé l'ANI de 2020, ne décroche pas tant que cela des autres syndicats avec 14,5% des accords signés faisant référence au texte.

Répartition des d'accords faisant référence à l'ANI de 2020 par signataire

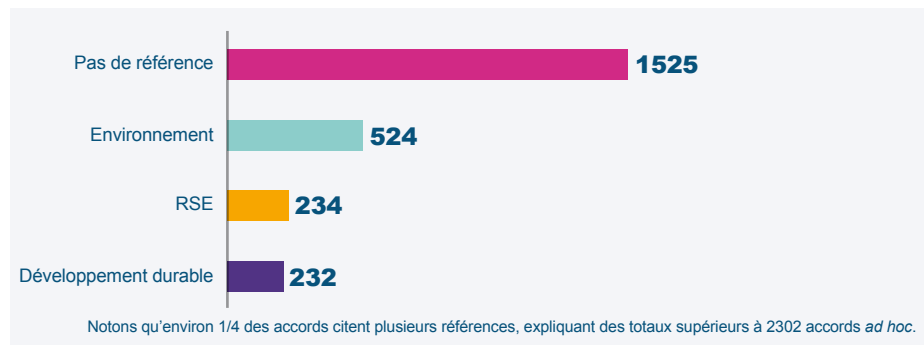


1.4. La prise en compte des enjeux liés à la RSE, au développement durable ou aux problématiques environnementales

Malgré la prise de conscience collective sur la fragilité des écosystèmes, le réchauffement climatique, et alors que l'environnement est devenu un sujet de consultation du CSE dans l'entreprise depuis la Loi du 22 août 2021 dite Climat et résilience, l'intégration du télétravail

comme un levier complémentaire dans une politique de développement durable de l'entreprise est notable mais reste encore minoritaire. La problématique environnementale revient le plus fréquemment à hauteur de 23% dans les accords *ad hoc* étudiés, soit une mention explicite dans 524 accords. La référence au développement durable n'est citée que dans 10% des cas. Son application à l'entreprise qu'est la RSE est aussi citée dans 10% des cas. Parfois toutes ces références sont mentionnées ensemble.

Références à la RSE, au développement durable ou à des problématiques environnementales



1.5. Les références à la qualité de vie des salariés, dans les accords *ad hoc*

Sur les 2302 préambules étudiés, nous constatons que 62% de ces derniers mentionnent la politique de qualité de vie au travail de l'entreprise, le formulant précisément sous l'angle d'une possibilité de « mieux concilier vie privée et vie professionnelle ». Cela laisse à penser qu'il s'agit d'une réponse à l'expression de plus en plus forte de la part des collaborateurs d'un besoin de flexibilité pour articuler au mieux leur vie privée avec leur travail. Sur ces 1485 accords faisant référence à la QVT, 243 l'associent

explicitement à un enjeu d'attractivité de l'entreprise, 195 à la prévention des accidents routiers, 60 au maintien en poste des salariés en situation de handicap et 22 accords à la lutte contre l'absentéisme. La fatigue, le coût et le stress des trajets sont également évoqués.



PARTIE 02

Analyse qualitative des primo-accords de télétravail

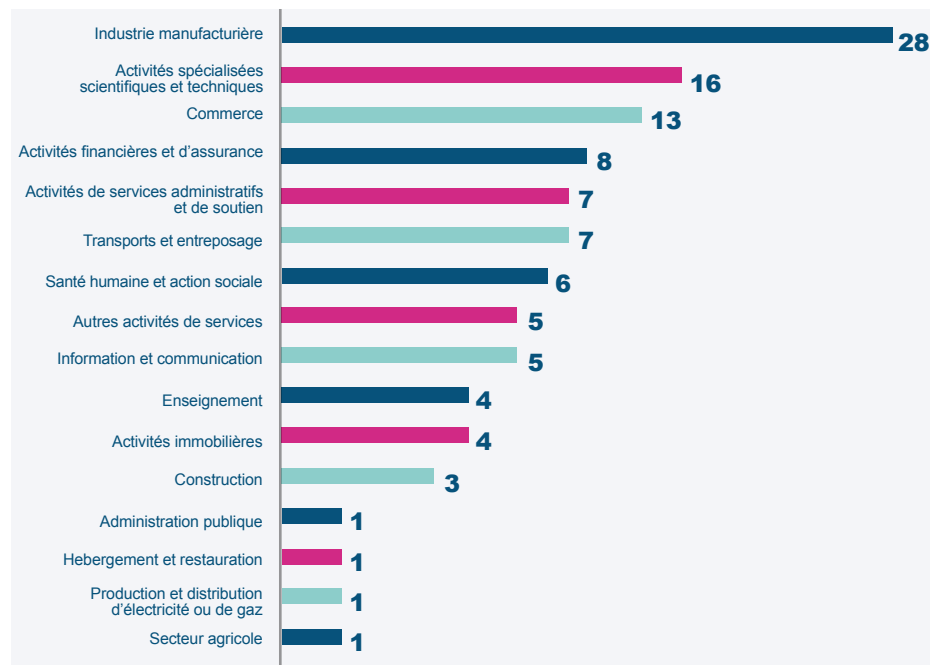
Dans un second temps, notre étude s'est concentrée sur un périmètre beaucoup plus restreint, les primo-accords :

- faisant référence à l'ANI,
- portant exclusivement sur la mise en oeuvre du télétravail,
- signés au cours du dernier trimestre 2021 - soit au moment où un plus grand nombre d'accords ont été recensés.

110 primo-accords ont ainsi été passés en revue.

L'observation faite lors de l'analyse quantitative sur les secteurs signataires se confirme. En effet, nous constatons que les entreprises ayant signé le plus d'accords appartiennent à l'industrie manufacturière avec 28 accords sur les 110 étudiés. Peu après, viennent en deuxième, en troisième et cinquième position respectivement les activités de commerce ainsi que de services administratifs et de soutien, sans oublier à égalité avec 7 accords, le secteur du transport et l'entreposage.

Nombre de primo-accords ad hoc au télétravail par secteur



2.1. Une extension du périmètre de collaborateurs éligibles ?

Ce que dit l'ANI 2020

« 2.1. [...] Afin d'être mis en place de manière efficiente et pérenne, le télétravail doit s'intégrer dans une organisation du travail adaptée. Une analyse préalable des activités éligibles facilite sa mise en oeuvre. Pour ce faire, les partenaires sociaux considèrent que le dialogue professionnel permet de repérer les activités pouvant être exercées en télétravail. La définition des critères d'éligibilité peut utilement alimenter le dialogue social. »

23% des accords prévoient du télétravail pour l'ensemble de leurs collaborateurs, le plus souvent dès la fin de la période d'essai.

77% des accords écartent une ou plusieurs catégories de salariés de leur champ d'application du télétravail :

- les stagiaires et les alternants, exclus dans 60% des accords. Il est évoqué l'importance de la communauté de travail pour leur apprentissage. Il existe quelques exceptions : après une période d'adaptation allant de 2 à 6 mois, en cas d'autonomie suffisante, ou pour accéder à du télétravail occasionnel.
- les salariés à temps partiel, qui est un critère d'exclusion dans 28% des cas. La plupart des accords n'intègre pas les salariés qui travaillent moins de 80% d'un temps complet mais certains étendent le périmètre d'éligibilité aux salariés travaillant au moins 50% du temps. Au-dessus de 80%, le télétravail s'effectue *au prorata* du temps des jours de présence.

- les salariés en CDD sont exclus ou leur possibilité de recourir à du télétravail est limitée dans 23% des cas. L'interdiction porte parfois uniquement sur les CDD de moins de 6 mois ou sur les premiers mois du contrat (entre 4 et 6 mois).
- les intérimaires ou les jeunes en service civique ne peuvent également pas recourir au télétravail.

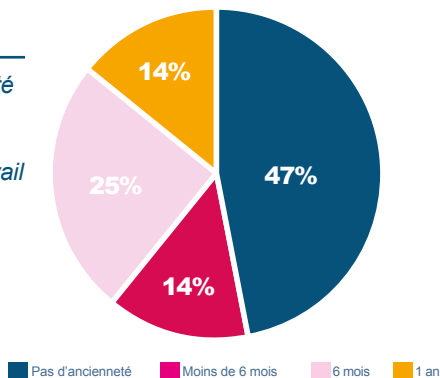
Questionnements autour du « télétravail de garde »

Notons que cette modalité d'organisation, tel que le recommande par exemple encore aujourd'hui le gouvernement, quand cela est possible pour les salariés parents d'un enfant cas contact ou positif au Covid-19, semble complexe à gérer pour les employeurs. En effet, la présence de jeunes enfants pendant que le salarié travaille à son domicile est parfois mentionnée. Dans tous les cas, elle est évoquée comme une difficulté, voire une incompatibilité. A titre d'exemple, un accord exclut la possibilité de télétravailler le mercredi en cas de présence d'un enfant de moins de 11 ans et un autre prévoit dans son formulaire d'auto-évaluation le fait « que le salarié a compris que le télétravail n'est pas un mode de garde de jeunes enfants ».

Ces critères d'exclusion (stagiaires, alternants, CDD...) montrent que l'entreprise cherche à s'assurer d'un minimum d'ancienneté pour permettre à ses collaborateurs d'accéder au télétravail. Il est fréquent de constater qu'elles lient l'ancienneté à la capacité du salarié à travailler à distance et de façon autonome.

Ainsi, près de 53% des entreprises requièrent un temps minimum d'exercice dans l'entreprise. Il se situe entre 3 mois et 1 an. 47% n'ont pas de critère d'ancienneté ou seulement la fin de la période d'essai.

Niveau d'ancienneté requis par les entreprises pour accéder au télétravail



Notons que les entreprises prévoient des cas particuliers permettant d'accéder plus facilement à du télétravail, notamment pour des raisons de santé ou dans le cas de responsabilités familiales fortes. Il s'agit de salariés en situation de handicap, des cas de grossesse ou sur motif médical attesté. La prise en compte des salariés aidants reste timide : seuls 11 accords les mentionnent, soit 10%.

Cinq accords mentionnent les seniors en fin de carrière et seulement 4 textes incluent parmi les bénéficiaires, les salariées de retour de congé maternité. Il faut relever que ces 2 dernières catégories ne sont pas citées en tant que telles dans l'ANI 2020 et leur mention spécifique dans quelques accords est un signal donné par les entreprises comme levier d'amélioration dans les négociations. Ainsi, cette étude plus fine des accords permet d'observer une avancée sensible en ce qui concerne l'éligibilité des collaborateurs au télétravail depuis la crise sanitaire, au regard notamment des besoins exprimés en termes de santé et de conciliation vie privée / vie professionnelle. Les entreprises mettent néanmoins en place des garde-fous en conditionnant le télétravail. Par exemple, pour être considéré comme autonome y compris à distance, une expérience suffisamment longue à son poste de travail est généralement requise.

Ce que dit l'ANI 2020

« 4.3.4. Les aidants familiaux. Le télétravail peut être mobilisé pour accompagner le travailleur dans son rôle d'aidant familial, de manière articulée avec les dispositifs et droits spécifiques dont il dispose au titre de sa qualité d'aidant. Le manager porte une attention particulière au salarié en télétravail aidant familial. »

2.2. Une organisation du télétravail plus agile ?

- Les jours de télétravail

Suite à la pratique du télétravail imposé au cours de la crise sanitaire, il a semblé que beaucoup d'entreprises envisageaient de mettre en place un rythme de télétravail plus soutenu pour leurs salariés.

Cette question se pose-t-elle davantage pour les entreprises plus matures sur le sujet, ayant déjà de l'expérience dans la mise en oeuvre du télétravail et la signature d'accords ?

De notre observation reposant sur les primo-accords, il ressort que le télétravail régulier, c'est-à-dire organisé sur un nombre de jours fixes, reste très encadré.

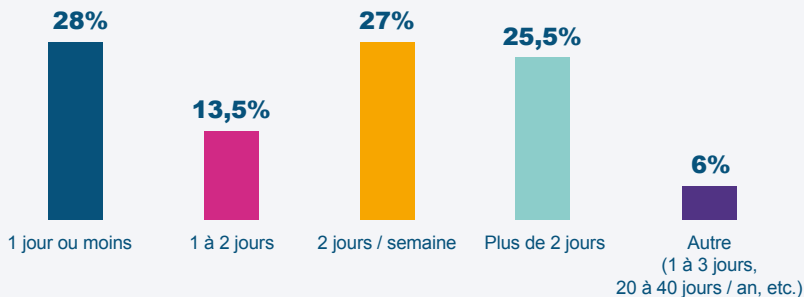
Il est classique que la demande du salarié soit conditionnée à un écrit (mail, lettre avec accusé de réception, remise en mains propres contre décharge), avec une validation du manager et des RH ainsi que la fourniture de pièces justificatives (assurance habitation, déclaration sur l'honneur de la conformité électrique...). Pour autant, dans 39 accords sur 110, soit 35% des cas, il est fait mention d'un entretien avec le manager dans le cadre d'une procédure de mise en place individuelle du télétravail.

Cinq accords prévoient le recours à des questionnaires d'autoévaluation avant de considérer le salarié comme éligible. Concernant l'organisation quotidienne, elle est individualisée entre le salarié et son manager et peut être régulée par des plannings partagés via les logiciels RH ou Outlook permettant de visualiser le nombre de collaborateurs en télétravail. Peu d'entreprises prévoient un dialogue en équipe afin d'organiser les jours de télétravail, nous n'en avons distingué que 3 dans notre échantillon.

64% des accords prévoient des jours flottants pour répondre aux besoins pour convenance personnelle des salariés. L'octroi des jours, fixes ou flottants, reste néanmoins assez rigide. Organisé soit mensuellement, soit de façon hebdomadaire, il est aussi soumis à la discrétion du manager. Douze accords mentionnent un délai de plus de 3 jours pour en faire la demande.

Ainsi, nous observons qu'en moyenne, près de 70% des entreprises accordent un maximum de 2 jours par semaine et peu prévoient plus de 3 jours de télétravail.

Nombre de jours de télétravail par semaine



La proportion « 1 à 2 jours » regroupe plusieurs cas de figure : soit il s'agit d'un jour régulier avec possibilité d'ajouter de façon exceptionnelle un deuxième jour parmi un quota flottant, soit le nombre de jour, 1 ou 2, se fait en fonction du poste ou du contrat du salarié concerné.

Si les opportunités de rationaliser les coûts de fonctionnement liés aux locaux de l'entreprise grâce au *remote work* ou en tout cas, si la pratique du télétravail renforcé combinée à une gestion des bureaux en *flex office* étaient attendues au sortir de la crise sanitaire, un seul accord parmi ceux étudiés mentionne cette hypothèse. Un accord a même pris la peine de préciser que « le télétravail n'est pas un moyen de réduire les surfaces immobilières, le poste de chacun étant maintenu et disponible sur site ».

- Les lieux télétravaillables

Le domicile du salarié est le premier lieu de télétravail cité dans les accords, avec une certaine exigence quant aux moyens matériels : accès à internet, endroit propice à la concentration, espace suffisant pour être dédié au travail, assez aéré et éclairé, etc.

A cette fin, il arrive que l'accord évoque la possibilité d'une visite à domicile (de l'employeur, d'un membre du CSE, du médecin du travail) avec consentement du salarié, prévenu en moyenne 48h à l'avance, en vue de vérifier sa conformité avec un espace de travail adéquat.

Contrairement à l'idée véhiculée après les divers confinements quant à la possibilité de travailler de n'importe quel lieu, les primo-accords insistent dans la moitié des cas (49%) sur l'interdiction de travailler depuis un autre endroit que le domicile du collaborateur.

Lorsqu'un autre emplacement est autorisé, outre l'exigence des mêmes critères que ceux requis pour le domicile, il doit faire l'objet d'une déclaration préalable soumise à l'approbation du responsable et est souvent conditionné à des contraintes de stabilité (un seul autre lieu autorisé, résidence secondaire, etc.) ou géographiques (temps d'éloignement du plus contraignant : situé à 1 heure du lieu de travail au plus souple : 24 heures !).

Face à la promotion dont ils font l'objet, les tiers lieux ou espaces de *co-working* sont évoqués dans seulement 11 accords, soit 10% des cas, parfois pour être interdits (2 accords). Les lieux publics sont également mentionnés sous forme d'interdiction pour des raisons de sécurité des données. Enfin, 5 accords englobent le travail sur un autre établissement appartenant à l'entreprise dans le quota de jours de télétravail de l'employé.

2.3. L'épineuse question de la prise en charge financière des coûts liés au télétravail

Au-delà du lieu et de l'espace adéquat, les questions du matériel fourni par l'entreprise et le remboursement des frais découlant du télétravail (internet, électricité, chauffage, etc.) restent complexes. Quelles sont les modalités de calcul à appliquer ? Que faire lorsqu'il s'agit de télétravail occasionnel demandé par le salarié pour convenance personnelle ? Le problème n'est, aujourd'hui, pas encore résolu et un flou juridique demeure.

- L'indemnisation

52% des accords étudiés ne proposent aucune allocation forfaitaire de télétravail au motif que celui-ci s'effectue à la demande du salarié.

Pour les 48% restants, l'entreprise prend en charge une partie des frais engagés par le salarié. Le montant se base sur l'estimation d'une dépense quotidienne, autour de 2€ par jour télétravaillé, ou mensuelle. Dans ce deuxième cas, l'indemnité varie de 10 à 40€ en fonction du nombre de jours à distance dans le mois.

La question des frais complémentaires comme le remboursement du titre de transport est abordée dans 31% des accords aussi bien pour rappeler son maintien en intégralité que pour le proratiser en fonction des jours télétravaillés par mois. Une autre précision est apportée : lorsqu'un autre lieu que le domicile est autorisé, les frais de déplacement supplémentaires sont à la charge du salarié.

De la même façon, toute compensation financière en cas de télétravail suite à des circonstances exceptionnelles, tel qu'exercé pendant la crise sanitaire, est exclue dans la plupart des accords.

Ce que dit l'ANI 2020

« 3.1.5. La prise en charge des frais professionnels.

Le principe selon lequel les frais engagés par un salarié dans le cadre de l'exécution de son contrat de travail doivent être supportés par l'employeur s'applique à l'ensemble des situations de travail. A ce titre, il appartient ainsi à l'entreprise de prendre en charge les dépenses qui sont engagées par le salarié pour les besoins de son activité professionnelle et dans l'intérêt de l'entreprise, après validation de l'employeur. »

Le choix des modalités de prise en charge éventuelle des frais professionnels peut être, le cas échéant, un sujet de dialogue social au sein de l'entreprise.

- La mise à disposition d'outils numériques

L'équipement informatique est toujours celui de l'entreprise, mais il y a une grande variété dans le type de matériel complémentaire fourni : un deuxième écran, un casque, une souris, etc. 49% des accords étudiés offrent la possibilité de doter le salarié d'un téléphone portable. Pour les 51% restants, soit ce point n'est pas évoqué, soit l'usage du téléphone reste limité et est cantonné à un renvoi de ligne vers le portable personnel ou sur des applications sur l'ordinateur de l'entreprise.

Concernant le mobilier, la problématique de l'ergonomie du poste en télétravail est peu abordée. Seulement 13% des accords en font mention via la possibilité de se faire rembourser un aménagement du poste, avec accord préalable et sur facture, entre 50 et 300€.

2.4. Le maintien du lien social

Ce que dit l'ANI 2020

« 1.2. Télétravail et préservation de la cohésion sociale interne. Une vigilance particulière doit être portée à la préservation de la cohésion sociale interne, aux conditions de maintien du lien social entre les collaborateurs, au regard de la distanciation des rapports sociaux, voire de perte du lien social inhérente à l'utilisation des outils de communication à distance. »

Les retours d'expérience des collaborateurs en télétravail post-confinements ont montré au fil des mois, une forme d'usure et, si certains ont pointé un manque de fluidité dans l'organisation du travail. Pour beaucoup, c'est l'absence d'interactions avec leurs collègues, la perte de liens qui ont été mis en avant. Ainsi, sur le panel étudié, plus de 9 accords sur 10 font mention de la « préservation du collectif de travail ». Cette dernière est souvent utilisée comme justification à la limite du nombre de jours de télétravail hebdomadaire.

- Le manager, un garant du collectif

Ce que dit l'ANI 2020

« 4.1 Le manager, accompagné par sa hiérarchie, a un rôle clé dans la mise en oeuvre opérationnelle du télétravail, notamment parce qu'il assure ou participe à la fixation des objectifs du salarié. Il favorise ainsi le dialogue professionnel sur les pratiques de télétravail et sur l'articulation entre le télétravail et le travail sur site pour chacun des salariés et au sein des communautés de travail. Il est également un des garants du maintien du lien social entre le salarié en télétravail et l'entreprise. »

Avec le travail à distance, les managers d'équipe sont devenus de véritables coordinateurs centraux des salariés dont ils ont la responsabilité. Ils doivent jongler entre les attentes individuelles et les besoins d'organisation de l'activité. Ainsi, le choix d'un jour sur site pour tous, l'élaboration de plannings respectant les quotas de salariés en télétravail un même jour, ou encore le rappel des règles (par exemple : le recours à des réunions en présentiel...) leur incombent. L'aspect relationnel, afin de parer à une perte de collectif de travail, de cohésion et de lien social, est très peu développé, si ce n'est l'accent mis sur la participation aux réunions. Trois accords seulement mentionnent un temps d'information et d'échange en équipe en amont de l'organisation du télétravail. Deux autres accords mentionnent des temps de convivialité comme des pause-café virtuelles.

Ce que dit l'ANI 2020

« 3.3. *La communication au sein de la communauté de travail.*
La communication est un facteur essentiel du maintien des relations au sein de la communauté de travail, notamment lorsqu'il s'agit d'articuler travail sur site et télétravail. Dans ce cadre, un dialogue professionnel renforcé, ainsi qu'une expression individuelle et collective des salariés facilitée, contribuent à une mise oeuvre opérationnelle réussie du télétravail au sein de la communauté de travail, à travers une bonne circulation des informations. »

- La formation

Ce que dit l'ANI 2020

« 4.2. *Formation des managers et des collaborateurs.*
La montée en compétences des managers et des salariés aux évolutions managériales et d'organisation du travail engendrées par le télétravail est un moyen d'en assurer une mise en place réussie. (...)
En outre, il est recommandé que les managers soient, dès leur prise de poste, formés aux modalités du management à distance et à la prise en compte des particularités de l'hybridation de l'organisation du travail : articulation et concomitance entre télétravail et travail sur site. »

Malgré cette transformation des missions du management et l'évolution des pratiques de travail, peu d'accompagnement et de soutien sont proposés. En effet, moins d'un primo-accord sur 2 (45%) prévoit une formation

au télétravail pour les managers et les salariés. Lorsque celle-ci est détaillée, elle se résume bien souvent à une session d'*e-learning* (gestion des collectifs en distanciel / présentiel, ...) et / ou à la mise à disposition d'une documentation (guide du télétravailleur, livret sur les bonnes postures...). Trois accords évoquent des actions de communication et de sensibilisation aux bonnes pratiques de télétravail mais ne les explicitent pas.

2.5. La mise en oeuvre du droit à la déconnexion

Le droit à la déconnexion est inscrit dans le Code du travail depuis l'adoption de la Loi El Khomri qui exige une négociation sur le sujet dans le cadre des NAO et à défaut, la définition d'un cadre visant à permettre aux salariés la mise en oeuvre effective de ce droit.

Ce que dit l'ANI 2020

« 3.1.3. [...] *La mise en place du télétravail prend en compte le droit à la déconnexion, lequel doit faire l'objet d'un accord ou d'une charte traitant de ses modalités de mise en oeuvre, dans les conditions prévues par les dispositions du Code du travail relatives à la négociation obligatoire en entreprise. Le droit à la déconnexion a pour objectif le respect des temps de repos et de congé ainsi que la vie personnelle et familiale du salarié. C'est le droit pour tout salarié de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel en dehors de son temps de travail.*
L'employeur organise chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité et la charge de travail du salarié en télétravail. »

Il s'agit d'éviter aux collaborateurs des sollicitations en dehors des horaires dits normaux de travail et de garantir le respect des temps de repos quotidiens et hebdomadaires des salariés.

De fait, le droit à la déconnexion est lié à la bonne évaluation de la charge de travail à distance et doit prévenir des risques psycho-sociaux (RPS), tels que le *burn-out* accrus par le télétravail, de même que la moindre capacité du manager à en percevoir les signaux faibles.

Parmi les primo-accords étudiés, la plupart font mention des points légaux du télétravail. Ainsi, 47% des accords citent le droit à la déconnexion.

96% d'entre eux évoquent des plages de « joignabilité » et recommandent dans la mesure du possible, d'éviter les heures supplémentaires. Par ailleurs, au-delà des entretiens annuels cités dans 71% des accords, 8 d'entre eux mentionnent l'importance des échanges avec le manager afin de réguler la charge de travail.

Nous avons observé peu de renvois vers des chartes (18 accords soit 16%), y compris des chartes informatiques (8 sur les 18), ou accords spécifiques qui préciseraient la mise en oeuvre du droit à la déconnexion.

2.6. Les enjeux de prévention santé

En dehors de la mention du droit à la déconnexion, les enjeux de prévention santé en télétravail sont peu cités. Le risque d'isolement est mentionné mais peu de propositions d'accompagnement sont formulées : seuls 5 accords proposent une cellule psychologique de soutien et de sensibilisation des managers aux RPS.

Deux accords évoquent l'inscription des risques dus au télétravail dans le document unique d'évaluation des risques psycho-sociaux (DUERP). Deux autres rappellent que la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) est à la disposition des salariés afin de limiter les risques du télétravail sur leur équilibre physique ou psychique. Trois font référence au recours possible à la médecine du travail et un accord inclut même en annexe un guide pour la prévention des troubles musculosquelettiques.

Ce que dit l'ANI 2020

« 3.4.2. L'employeur informe le salarié en télétravail de la politique de l'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail, en particulier, des règles relatives à l'utilisation des écrans de visualisation et de recommandations en matière d'ergonomie. Le salarié en télétravail est tenu de respecter et d'appliquer correctement ces règles de prévention et de sécurité. »

La mention des salariés en situation de fragilité est rare mais notable car 3 accords prévoient la mise à disposition d'une liste de personnes à contacter dans des termes identiques à ceux de l'ANI.

Ce que dit l'ANI 2020

« 4.3.5. *Les salariés en situation de fragilité.*

Il est utile de mettre à disposition de tous les salariés, y compris ceux en télétravail, les contacts pertinents (numéros verts, contacts d'urgence) afin que les salariés en situation de fragilité (notamment ceux exposés à des risques de violences intra-familiales, d'addictions, etc.) puissent y recourir. »

2.7. Le télétravail en cas force majeure

Ce que dit l'ANI 2020

7.1. (...) *Les signataires du présent accord considèrent qu'il est utile, afin de garantir la continuité de l'activité de l'entreprise, d'anticiper l'organisation du recours au télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou les cas de force majeure. A cet égard, les partenaires sociaux soulignent l'importance de prévoir dans l'accord ou, à défaut, la charte relatifs au télétravail, lorsqu'ils existent, les conditions et modalités de mobilisation du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure. A cet égard, le repérage en amont du périmètre des activités télétravaillables facilite la mise en place rapide du télétravail.*

Alors que la grande nouveauté de l'ANI de 2020 réside dans ses recommandations quant à l'exercice du télétravail en cas de force majeure et le fait de prévoir plusieurs scénarios possibles en lien avec des plans de continuité de l'activité (PCA) de l'entreprise, force est de constater que ces recommandations sont finalement peu suivies. Seuls 2 accords renvoient au PCA de l'entreprise.

La possibilité de recourir à du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles tel que le permet le Code du travail est toujours évoquée, rappelant au passage que dans ce cas, le télétravail entre dans le cadre d'un aménagement du poste et qu'il relève donc de la décision de l'employeur, mais les accords ne vont pas plus loin. 16% soit 18 accords mentionnent la consultation du CSE, telle que recommandée dans l'ANI, en l'absence d'accord préalable pour mettre en place du télétravail en cas de force majeure.

Ce que dit l'ANI 2020

« 3.3.1. [...] *En conséquence, les modalités habituelles de consultation du CSE, lorsqu'il existe, sont adaptées aux circonstances exceptionnelles ou au cas de force majeure : le CSE est consulté dans les plus brefs délais sur cette décision. »*

Dix-huit accords soit 16%, envisagent l'élargissement du périmètre d'éligibilité en cas de force majeure.

Cinq ont prévu un dispositif particulier de communication interne et d'information des salariés. Deux appellent à la vigilance accrue des managers pour éviter l'isolement et maintenir le lien social. Un seul accord prévoit spécifiquement une indemnisation allant jusqu'à 20€ par mois.

> CONCLUSION

C'est à tous les acteurs du dialogue social, branches professionnelles comme organisations patronales et syndicales, de promouvoir l'ANI pour une mise en oeuvre réussie du télétravail afin d'en faire un véritable outil permettant aux entreprises qui n'ont jamais négocié sur le sujet de profiter de la maturité des premières et d'éviter les écueils.

Pour les plus petites des entreprises notamment, c'est un enjeu de marque employeur. Il en va de leur offre en termes de politique sociale et donc, sur le marché du recrutement, de leur attractivité, quand de plus en plus de candidats et de talents sont attentifs à l'équilibre entre leur vie privée et professionnelle, à leurs mobilités et à leur impact sur l'environnement.

C'est aussi, pour les entreprises de toute taille, un défi à relever en cas de force majeure, démontrant leur capacité à capitaliser sur les leçons de la crise sanitaire. Elles se doivent d'anticiper une prochaine perturbation de quelque sorte que ce soit en fonction de sa gravité et de son urgence afin de maintenir l'activité dans des conditions optimales. Il est donc ici question de la productivité et de la santé économique et financière de l'entreprise. Or l'ANI, négocié après le premier confinement de 2020, est une trame des points à passer en revue en cas de mise en oeuvre d'un télétravail d'urgence, comme le permet l'article L. 1222-11 du Code du travail.

Dans le cadre de l'activité normale d'une entreprise, l'ANI de 2020 recommande de définir les postes télétravaillables à l'aune des possibilités qu'offrent le numérique chaque jour, sans obliger à en faire la liste. Les accords signés dans les entreprises révèlent des approches restrictives où le périmètre des collaborateurs éligibles reste très encadré. Une majorité d'accords citent des critères d'exclusion et il en est de même en ce qui concerne les lieux de télétravail pour lequel le domicile du collaborateur reste le seul lieu possible.

Un mode d'organisation plus hybride du travail a sans aucun doute progressé depuis la crise sanitaire et la signature de l'ANI de 2020. Le nombre de collaborateurs éligibles, le nombre de jours accordés en télétravail a augmenté. Un effort de négociation de la part de secteurs d'activité réputés non télétravaillables est notable.

Pour autant, l'accord national interprofessionnel de 2020 est un outil que les entreprises, les plus grandes comme les plus petites, méconnaissent encore trop souvent alors qu'il vise à enrichir le dialogue sur le télétravail et, *in fine*, les accords signés sur le sujet.

> ANNEXE 01

Recommandations du guide de l'ORSE «Les nouvelles pratiques de télétravail», publié en janvier 2021

A partir de l'étude des pratiques du télétravail en entreprise, mais aussi de différents travaux académiques, l'ORSE présente en conclusion du guide, 6 recommandations qui permettraient de favoriser un bon déploiement du télétravail en entreprise.

En amont de la mise en place du télétravail

1. L'ORSE recommande de revoir les fiches de poste au regard des capacités qu'offre le numérique et de raisonner en termes de missions « télétravaillables ».

Certaines activités du salarié doivent se dérouler sur site, mais d'autres sont réalisables à distance. Elles doivent alors être énoncées dans les fiches de postes, ce qui offrirait plus de flexibilité aux salariés qui pourraient ainsi accéder au télétravail.

2. Les entreprises devront également envisager toutes les possibilités pour travailler dans un autre lieu que celui de l'entreprise afin de permettre aux collaborateurs de réduire leur temps de trajet. Cette dimension vient croiser les enjeux d'attractivité des territoires et de mobilité des entreprises car le télétravail offre un gain de temps de vie pour les travailleurs et contribue à la réduction des émissions de CO₂.

3. L'entreprise devra impérativement accompagner la transformation du management liée au télétravail et proposer de former les encadrants au management à distance, au management par objectifs, à la gestion d'un mode d'organisation hybride (présentiel et distanciel), et ainsi lever les freins dus à une culture du présentisme et à un manque de confiance.

En période d'activité « normale » de l'entreprise

4. Afin de tenir compte de situation d'urgence, l'ORSE préconise également aux entreprises de définir le « TDD », c'est-à-dire le télétravail à durée déterminée, pour répondre au mieux à des difficultés personnelles de salariés, avec des besoins particuliers de conciliation entre leurs responsabilités familiales et leur travail.

En cas de force majeure ou de circonstances exceptionnelles.

5. L'ORSE recommande de définir le télétravail en fonction de son caractère urgent et grave, et de prévoir des scénarii de crise plus ou moins importants, avec des seuils de déclenchement de différentes formes de télétravail selon le besoin.

De manière plus prospective

6. Le sujet du télétravail pose des questions sur la valeur du travail et le devenir de l'entreprise que l'on ne peut ignorer :

- La capacité pour un poste d'être télétravaillable ou non. Au regard des bénéfices que le télétravail apporte en termes de conciliation vie privée – vie professionnelle pour le salarié qui y accède, cela pose des questions en termes d'égalité de traitement de l'ensemble des salariés.
- Pour les postes non télétravaillables, dont tous les métiers dits de « première et seconde lignes » que la crise sanitaire a mis en exergue, faut-il envisager des compensations et si oui, lesquelles ?
- Quel sera le futur de l'entreprise si le télétravail devient la norme et le travail en présentiel l'exception ? Avec des individus isolés chez eux, se dirige-t-on vers une ubérisation de l'entreprise, avec des télétravailleurs plus proches d'un statut d'auto-entrepreneur que de salarié ? Quels risques cela soulève-t-il en termes de déconstruction de notre droit social français reposant sur des droits collectifs lié au salariat ? Dès lors, quel serait l'avenir même du salariat ?

> ANNEXE 02

Liens utiles Enquêtes sur le télétravail

[- Grande enquête sur le télétravail : l'urgence d'un encadrement – UGICT-CGT – Septembre 2021](#)

[- Travail à distance et en présentiel : de nouveaux équilibres à construire pour le management – ANACT - Janvier 2022](#)

[- Télétravail des cadres : entreprises et managers à la recherche de nouveaux équilibres – APEC - Janvier 2022](#)

[- Télétravail durant la crise sanitaire : quelles pratiques en janvier 2021 ? quels impacts sur le travail et la santé ? – DARES – Février 2022](#)

[- « Covid-19 et télétravail : un nouveau modèle », Lettre Défricheurs du social - Centre Etudes & Data du Groupe Alpha - Février 2022](#)

[- « En 2021, en moyenne chaque semaine, un salarié sur cinq a télétravaillé » - Yves Jauneau \(Insee\) - Mars 2022](#)

[- Le futur du travail vu par les DRH – Enquête ANDRH et BCG – Mars 2022](#)

> A PROPOS DES AUTEURS

Cette étude a été réalisée par Lydie Recorbet, chargée de mission engagement social et sociétal à l'ORSE, Elsa Martinez, chargée de mission au sein de Réalités du dialogue social et Anne-Charlotte de Peuffelhoux, chargée d'études à l'ORSE.

Ces travaux ont été menés sous la direction de Maud Stéphan, déléguée générale de Réalités du dialogue social et Géraldine Fort, déléguée générale de l'Observatoire de la RSE.

Nous remercions sincèrement les membres de l'ORSE et de Réalités du dialogue social pour leur soutien.

Observatoire de la RSE

L'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises est une association multi parties-prenantes qui accompagne les stratégies RSE des entreprises et qui est identifiée à l'international comme l'experte de référence de la RSE en France. Cette vision s'articule autour de 3 missions :

- Anticiper et animer les dynamiques émergentes de la RSE ;
- Fédérer autour de la RSE toutes les fonctions dans les organisations et faire évoluer les membres vers un modèle d'entreprise durable en s'appuyant sur nos expertises ;
- Mettre à disposition des acteurs de la RSE des clés de compréhension, des outils et une analyse des bonnes pratiques en France, en Europe et à l'international

Réalités du dialogue social

Réalités du dialogue social a pour ambition de promouvoir le dialogue social sous toutes ses formes et de témoigner de son importance dans le cadre des relations professionnelles. Elle offre aux directions des ressources humaines comme aux organisations syndicales, un lieu de rencontres propices au débat en dehors des cadres traditionnels de négociation collective. Elle sensibilise aux enjeux des relations sociales et aux apports du dialogue social au travers d'enquêtes, d'études, de conférences et de sessions de sensibilisation auprès des étudiants. Reconnue d'intérêt général, l'association s'adresse aussi bien aux acteurs du monde du travail, qu'aux étudiants et à l'ensemble des citoyens.



Observatoire
de la responsabilité
sociétale
des entreprises

www.rds.asso.fr

www.orse.org



[@REALITES_du_DS](https://twitter.com/@REALITES_du_DS)



[@ObsRSE](https://twitter.com/@ObsRSE)



[Réalités du dialogue social](https://www.linkedin.com/company/rds-asso-fr)



[Observatoire de la responsabilité
sociétale des entreprises](https://www.linkedin.com/company/observatoire-de-la-responsabilite-societale-des-entreprises)



01.40.64.72.00



[Observatoire de la RSE](https://www.youtube.com/channel/UC...)



emartinez@rds.asso.fr



lydie.recorbet@orse.org



Imprimé par Handiprint entreprise adaptée avec du papier recyclé

Conception graphique : Thibaut Mayoux

