

Dernière mise à jour le 04 février 2021

Les recommandations de l'ANACT pour négocier un accord sur le télétravail

L'ANACT a publié 10 recommandations pour faciliter l'élaboration d'une charte ou la négociation d'un accord sur le télétravail dans les TPE-PME. Elle met également à disposition des salariés un carnet de bord du télétravail en situation exceptionnelle.

Sommaire

- Organisation du télétravail
- Définir un cadre ajustable
- Rendre possible le télétravail quand une partie des activités peut être télétravaillée
- Favoriser les dynamiques d'apprentissage
- Adopter un formalisme proportionné aux besoins de l'activité
- Proposer des alternatives au télétravail à domicile
- Faciliter l'appropriation et l'usage des équipements et NTIC, et anticiper les impacts
- Ne pas multiplier les outils et procédures de contrôle
- S'intéresser aux causes
- Prévoir des coopérations renforcées au service de la prévention
- Soutenir le management à distance
- Carnet de bord du télétravail en situation exceptionnelle
- Références

Ces recommandations s'appuient sur l'analyse d'un échantillon d'accords sur le télétravail signés en 2020 entre les deux confinements (une cinquantaine d'accords).

Elles proposent des pistes pour mieux prendre en compte certaines dimensions favorables aux conditions de travail encore peu développées dans les chartes et accords actuels.

En cohérence avec les dispositions de l'Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 sur le télétravail, elles ont pour objectif de contribuer à construire un cadre sécurisant et souple pour tous et toutes.

Organisation du télétravail

Définir un cadre ajustable

Définir des modalités d'évaluation, de suivi.

Prévoir un examen régulier des conditions de télétravail en réunion de [CSE](#) ou au sein d'un comité de suivi.

Et dans ce cadre :

- Vérifier si les clauses prévues sont bien appliquées ou si

elles doivent évoluer (modalités d'éligibilité, de mise en œuvre, clauses de suspension, de réversibilité, etc.).

- Partager un bilan annuel s'appuyant... sur des données quantitatives (le nombre de nouvelles demandes de télétravail, de télétravailleurs, de refus, de périodes d'adaptation non concluantes, d'arrêts définitifs, les formules de télétravail privilégiées... en fonction des métiers, du genre, etc.) ; et des données qualitatives (issues des entretiens professionnels, d'espaces de discussion, de résultats de questionnaires, de retours d'expérience etc.).

Prévoir que l'organisation en télétravail puisse être adaptée (accord de méthode, accord « expérimental », charte évolutive).

Rendre possible le télétravail quand une partie des activités peut être télétravaillée

Plutôt que de définir des métiers et fonctions susceptibles d'être télétravaillables, s'entendre de façon paritaire sur les critères d'éligibilité au télétravail.

Préciser que le télétravail est possible à partir du moment où les activités télétravaillables peuvent être regroupées sur une ou plusieurs journées par mois.

Évaluer les avantages et les inconvénients à mener les activités en télétravail, les moyens à mettre en œuvre (équipement, outils numériques, etc.) et prévoir si besoin un plan d'investissement.

Favoriser les dynamiques d'apprentissage

Prévoir des mesures managériales ou [RH](#) facilitant l'apprentissage individuel et collectif du travail à distance (formation au plus près des situations de travail réelles, montée en compétences, échange de pratiques, appui aux managers, etc.).

Éviter les mesures pouvant nuire aux dynamiques d'apprentissage telles que les périodes d'adaptation trop courtes ou non renouvelables.

Inciter aux échanges entre manager et salarié avant la mobilisation des clauses de réversibilité.

Adopter un formalisme proportionné aux besoins de l'activité

Être attentif à ne pas multiplier les procédures administratives incombant aux managers et aux salariés en cas de passage au télétravail.

Laisser, quand l'activité le permet, de la flexibilité pour adapter le télétravail : par exemple, ne pas prévoir des délais de prévenance trop longs en cas de télétravail occasionnel ou flexible, ou en cas de changement de jour fixe de télétravail.

Éviter les choix s'appliquant obligatoirement pour une année entière (par exemple, pour le choix des jours fixes de télétravail, du lieu d'exercice du télétravail, etc.).

Proposer des alternatives au télétravail à domicile

Définir les conditions du recours aux espaces de travail sur d'autres sites de l'entreprise ou dans des tiers-lieux.

En cas de télétravail exceptionnel massif, définir avec les représentants du personnel les conditions permettant un retour sur site - ou des alternatives respectant le protocole sanitaire - en cas de difficultés personnelles (conditions de logement et de vie, problèmes d'équipement, de violences conjugales, etc.).

Faire passer un questionnaire anonyme aux collaborateurs sur ce qui est recherché et ce qui pose problème sur site (recherche d'espaces silencieux, échanges avec les collaborateurs, etc.) et à distance (recherche de flexibilité des horaires, articulation des temps, etc.), afin d'ajuster les usages des lieux aux besoins de l'activité.

Faciliter l'appropriation et l'usage des équipements et NTIC, et anticiper les impacts

Identifier avec les salariés les outils numériques et TIC prioritaires pour le travail à distance.

Prévoir des mesures facilitant leur prise en main par tous (formation, temps de partage de pratiques, etc.).

En s'appuyant sur des retours d'expérience du télétravail, prévoir de repérer les besoins de développement de compétences individuelles et collectives, notamment liés au numérique. •

Identifier les impacts de l'usage des outils numériques sur la transformation des métiers et faire des liens avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Ne pas multiplier les outils et procédures de contrôle

Prévoir que soient fixés au niveau des équipes des horaires de joignabilité adaptés et prenant en compte les temps de repos, de pause ainsi que les besoins de coordination, de travail au calme, etc.

Prévoir de sensibiliser toute l'entreprise aux pratiques favorables au respect des temps en veillant à ce que les mesures soient effectivement applicables : réunions courtes, envoi des mails aux heures d'ouverture, etc.

Outils l'encadrement pour qu'il développe les méthodes de soutien et de régulation de la charge de travail par la fixation d'objectifs et les échanges réguliers (avec chaque collaborateur et en équipe).

S'intéresser aux causes

Dans le cadre du CSE ou du comité de suivi, prévoir un système d'alerte sur les situations de travail engendrant de la sur-connexion ainsi qu'un travail d'analyse des causes (surcharge de travail, défaut de communication et de régulation, surcharge informationnelle, tensions ou compétition dans le collectif, problème de répartition de la charge, culture du présentisme numérique, situations de sur-engagement, déséquilibre présentiel/distanciel, etc.) et de recherche de solutions.

En télétravail exceptionnel : prévoir que la charge de travail des salariés puisse être adaptée en tenant compte notamment des contraintes individuelles (garde d'enfants, personnes vulnérables ou vivant avec une personne à risque, etc.).

Prévoir des coopérations renforcées au service de la prévention

Clarifier le rôle de chacun dans la prévention des risques

professionnels en général et à distance (managers, salariés, représentant des salariés, service RH...).

Outiller les managers dans le repérage des signaux faibles, la régulation de la charge de travail, la prévention de l'isolement, l'animation des collectifs...

Renforcer les coopérations entre les managers, les services RH et prévention pour trouver des solutions aux difficultés individuelles et collectives rencontrées au cours de l'exercice du télétravail.

Renforcer les moyens dont disposent les représentants du personnel pour maintenir le lien avec les salariés à distance

Soutenir le management à distance

Définir paritairement les missions du management (facilitation du travail des équipes en présentiel et en distanciel, accompagnement des collaborateurs, organisation de retours d'expérience réguliers etc.) ainsi que les moyens nécessaires.

Prévoir que soient abordées les conditions du management à distance au cours de l'entretien annuel manager-direction et, en particulier, les évolutions de la charge de travail qui peuvent être liées.

Carnet de bord du télétravail en situation exceptionnelle

L'ANACT propose un modèle de carnet de bord consistant en une **grille simple et accessible** qui permet à tout télétravailleur de décrire et suivre au quotidien les conditions de réalisation de son activité à distance et d'identifier des besoins d'ajustement.

Le carnet de bord est organisé en **5 rubriques** permettant d'aborder le vécu en télétravail, les points positifs et les difficultés rencontrées. Il permet d'identifier des propositions d'amélioration propres à chacun ou pour toute l'entreprise.

Le carnet de bord est avant tout un outil que chaque télétravailleur peut remplir. A partir de son expérience, il peut ainsi évaluer au fil des jours ce qui facilite son activité à distance (les ressources qu'il peut mobiliser) et ce qui la rend plus difficile (les contraintes) et disposer ainsi de points de repère pour améliorer son télétravail.

L'encadrement peut, en parallèle, proposer aux équipes d'utiliser le carnet de bord pour **enrichir les échanges en réunion** et faciliter l'**expression de propositions d'amélioration**.

Références

« Télétravail, 10 recommandations pour négocier un accord ou élaborer une charte » - ANACT – Décembre 2020

Carnet de bord du télétravail en situation exceptionnelle : [Carnet de bord du télétravail | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail \(Anact\)](#)