



#Télétravail

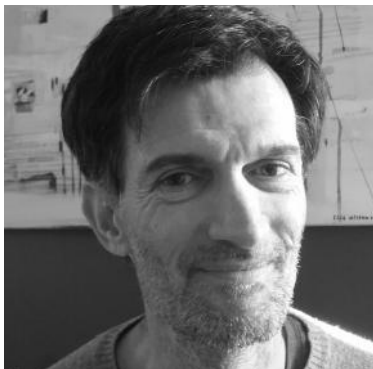
## Analyse des accords télétravail 2020

Durant l'entre deux confinements

Parution rapport - SQVT2021

# Les intervenant-e-s

2



**Nicolas FRAIX**

Chargé de mission,  
Département  
Etudes  
Capitalisation  
Prospective

[n.fraix@anact.fr](mailto:n.fraix@anact.fr)



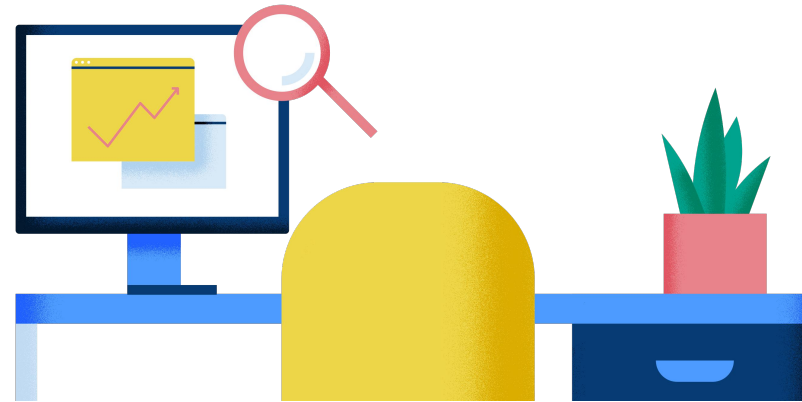
**Karine BABULE**

Chargée de mission,  
Département  
Expérimentation,  
développement  
des outils et  
méthodes

[k.babule@anact.fr](mailto:k.babule@anact.fr)



1. Intentions
2. Analyse quantitative
3. Analyse qualitative



**Intentions**

**1#**

# Pourquoi une lecture d'accords télétravail ?

6

Nous avons entrepris l'analyse de 50 accords et avenants télétravail signés en 2020 afin de mieux comprendre :

- comment les entreprises répondaient, dans cette année de crise, aux problématiques soulevées par le travail à distance ?
- comment elles se saisissaient du dialogue social et professionnel pour accompagner et réguler les transformations vécues ?
- quels moyens les parties se donnent-elles pour effectuer le bilan des éléments négociés, une fois qu'ils ont été confrontés à l'épreuve du réel?

L'analyse d'accords livre aussi des informations, sur l'histoire de la mobilisation du dialogue social autour de l'objet de négociation, selon qu'il s'agisse d'un accord de 1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup>, N<sup>ème</sup> génération.

# Pourquoi une lecture d'accords télétravail ?

7

Plusieurs questions restent donc en suspens :

- Est-ce que ces nouveaux cadres ou règles sont effectivement appropriés par les acteurs de l'entreprise sur le terrain ;
- Est-ce que les cadres ou règles négociées offrent des marges de manœuvre suffisantes aux acteurs pour qu'ils mènent à bien leur activité ?
- Est-ce que les espaces de suivi, bilan, retours d'expérience, le cas échéant, sont mobilisés et est-ce qu'ils produisent des enseignements pertinents, permettant d'imaginer des évolutions du cadres ou règles négocié ?

# Pourquoi une lecture d'accords télétravail ?

8

Cette lecture d'accords nous a permis de mettre à jour **plusieurs caractéristiques clés** de la construction d'un accord télétravail à savoir :

- les **éléments de méthode** qui ont permis l'élaboration du processus de négociation et adaptation de l'accord si nécessaire ;
- les **cadres** qui sont définis : les formules de télétravail, les clauses, etc. ;
- la dimension spécifique du **management** et de la **prévention des risques professionnels** ;



# Pourquoi une lecture d'accords télétravail ?

9



et les « **objets** » :

- **Espaces et lieux** : qu'en est-il des conditions de travail dans les espaces en distanciel et en présentiel (alors qu'il existe une iniquité potentielle des collaborateurs en termes de conditions de travail à domicile) ? Quid de la diversité de choix de lieux (site, domicile, espaces co-working, site distant...), d'usages et de leur évolutivité (activités individuelles et collectives...)... ?
- **Équipements et outils numériques** : quels outils numériques et équipements sont mis à disposition ? Quel accompagnement des managers et salariés dans l'utilisation de ceux-ci ? Quelle prise en compte des impacts sur la transformation des métiers (relations clients, fournisseurs, etc...) ? Comment favoriser la déconnexion liée aux usages et prévenir la sur-connexion (télétravail massif, surcharge, présentisme numérique...)... ?
- **Temps de travail et charge de travail** : Quelle mobilisation du cadre du temps de travail, dans le contexte spécifique du travail à distance (temps de travail, pause, plages de joignabilité,...) ? Quel outillage du management pour réguler la charge de travail et éviter le sur-contrôle ? Comment veiller à la propre charge de travail des managers ?...
- **Rapport au collectif** : quelles modalités pour partager un cadre commun, adapté à l'équipe ? Comment maintenir la cohésion entre les membres (télétravailleurs ou non) ? Quelles mesures sont proposées pour veiller à maintenir l'équilibre entre présentiel et distanciel ? Comment développer la confiance et la reconnaissance...
- **Pratiques managériales** : quelles mesures sont envisagées pour soutenir les managers dans leur gestion d'une grande diversité de situations de travail des collaborateurs·trices ?...



**Analyse quantitative**

**2#**

- Le nombre de textes produits par les entreprises - accords et chartes télétravail est **en constante augmentation depuis les Ordonnances de 2017**, malgré une baisse en 2020 des accords tous thèmes confondus,
- bien que toujours largement **minoritaire parmi l'ensemble des accords signés** (3% des accords signés en 2020).
- mais rappelons, que **le télétravail ne constitue pas un thème obligatoire de négociation**.

**Note étude** : Sur les 38 000 textes 2020, 7000 textes mentionnent le télétravail, +1000 accords ou chartes télétravail au 1<sup>er</sup> novembre 2020, 700 textes sur la période de juillet à octobre, nous avons étudié 50 accords et avenants.

**Analyse qualitative**

**3#**

# Typologie des accords

14

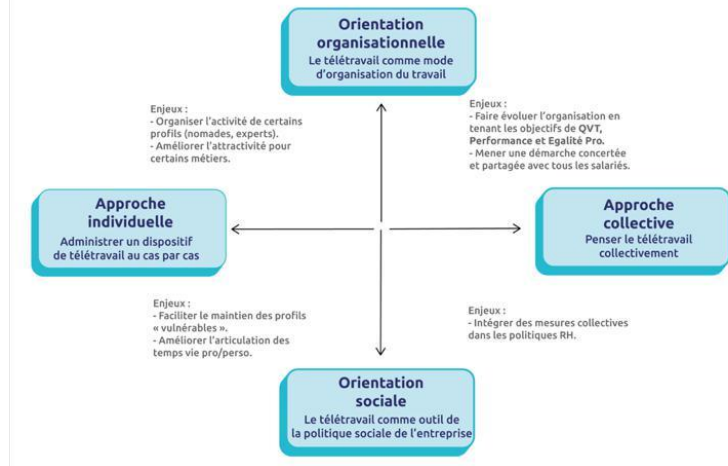
- ❑ **Des accords visant à « encadrer, voir contenir le nombre de demandes de télétravail »** (*nombre de jours de 2 à 4 par mois, critères cumulatifs d'éligibilité importants tel que le statut cadre, jours de la semaine exclus pour l'ensemble de l'entreprise...*) ;
- ❑ **Des accords visant à « encadrer le télétravail, en élargissant les possibles par des process encore lourds concernant le télétravail régulier et occasionnel »** (*de nombreuses mentions précisées par avenant, délai de prévenance des journées télétravaillées en occasionnel importants, ...*) ;
- ❑ **Des accords visant à « assouplir le cadre et les modalités du télétravail »** (*Télétravail partiel basé sur les activités télétravaillables, souplesse laissée à l'appréciation des managers au-delà des formules proposées,...*) ;
- ❑ **Des accords ouvrant la réflexion sur les lieux et espaces de travail, aux « formes de travail hybrides présentiel-distanciel »** (*alternative en tiers-lieux, transformation missions management,...*).

# Typologie des accords

15

- En 2016, nombre d'accords répondaient à des approches individuelles (gestion au cas par cas des demandes) et des orientations sociales (réponse à des situations de handicap et de parentalité).
- En 2020, si le nombre d'accords augmente et couvre un plus grand nombre d'entreprises, le contenu de ceux-ci peine encore à se hisser vers une approche plus collective et organisationnelle.

Celle-ci serait pourtant le signe que le télétravail est appréhendé non comme la transposition des activités de bureau vers le domicile, mais bien une nouvelle configuration organisationnelle nécessitant de revoir les formes de collaboration et de travail en mode hybride, distanciel - présentiel.

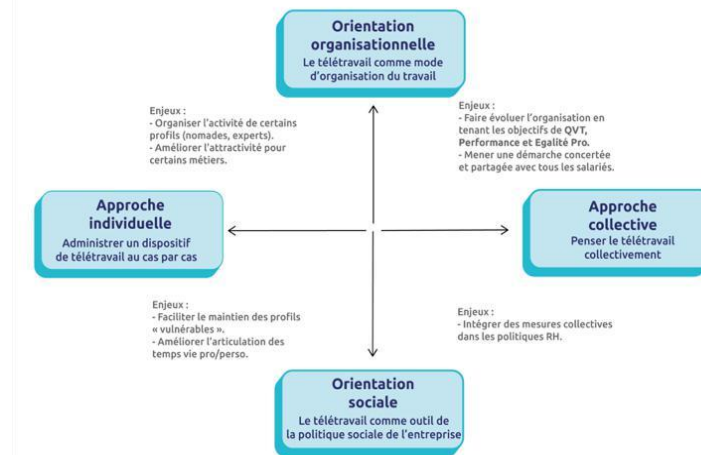


# Typologie des accords

16

## Entre Orientation sociale et organisationnelle :

- **Orientation sociale** : déjà développés les années précédentes, les enjeux relatifs aux situations de handicap, de grossesse ou les cas de figure exceptionnels requérant des possibilités d'ajustement, sont toujours présents dans les accords de 2020. Pour autant il est à noter que le cadre du télétravail exceptionnel est très peu développé, et la prise en compte de la diversité des situations professionnelles et extra-professionnelles (structure de l'habitat, composition du foyer, violences domestiques...) est quasiment absente.
- **Orientation organisationnelle** : les accords de 2020 mettent peu en avant le recours à des modalités d'expérimentation, d'évaluation, ou de suivi, qui mobiliseraient le dialogue social et professionnel, dont les acteurs de la prévention, au-delà des clauses de revoyure. Et ce à plus forte raison, si au delà des questions de télétravail, il est question des espaces de travail et des lieux.



# Typologie des accords

17

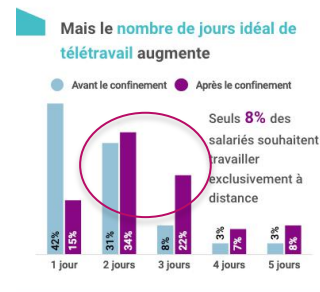
## Entre approche individuelle et collective :

- **Approche individuelle** : beaucoup d'organisations *a priori* encore primo ou faiblement télétravailleuses ont une gestion au cas par cas des dossiers, avec un formalisme important, notamment en ayant recours à des avenants au contrat de travail détaillés, alors que cette formalité n'est plus obligatoire. On peut s'étonner que les accords offrent globalement encore peu de flexibilité, qui pourrait pourtant être au bénéfice des managers, collectifs et collaborateurs. Si l'avenant au contrat de travail n'est plus obligatoire à ce jour, il facilite néanmoins certains aspects comme la prise en charge des coûts (forfaits au regard des formules choisies). De plus toutes et tous n'ont pas les mêmes besoins en termes de télétravail, donc cette approche reste importante, qui plus est en télétravail exceptionnel où les situations sont diverses et les risques importants (métiers isolés, contexte familial,...).
- **Approche collective** : le cadre commun des accords est parfois mentionné comme étant adaptable aux équipes, cependant l'accompagnement du management est peu développé, par exemple pour gérer la diversité des situations individuelles personnelles et professionnelles. L'idée d'un management de collectifs « hybrides », composés de collaborateurs à la fois en présence et à distance, n'est que peu mentionnée. Pourtant la question des situations de travail collectives télétravaillables (au-delà des tâches et activités individuelles télétravaillables) se pose plus que jamais. En effet, le télétravail peut être vecteur de ressources ou de contraintes pour les collectifs de travail. Parfois le travail collectif est mis à mal par le télétravail, si les moyens ne sont pas mis à dispositions (équipements, compétences, transformations récentes...). Les situations de travail peuvent se voir dégradées.

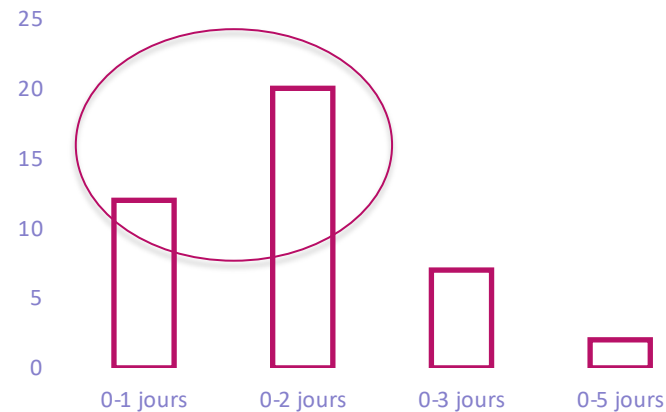
- Si l'on observe de plus près le type de « formule » retenues dans les accords, (c'est-à-dire le nombre de jours de télétravail proposés, en régulier ou occasionnel, la fréquence, et la caractéristique fixe ou variable), il ressort qu'un tiers environ des accords étudiés proposent 1 jour maximum par semaine voire moins (avec fréquence mensuelle ou annuelle), et que la moitié propose 2 jours maximum hebdomadaires (réguliers ou occasionnels, fixes ou variables).

- Le type de formule proposée dans un accord (nombre de jours, typologie,...) ne peut à lui seul qualifier la tendance de l'accord (plus ou moins souple, degré de confiance à l'égard de cette modalité organisationnelle...), car ce qui est proposé est le fruit d'une négociation située.

- Nous pouvons faire l'hypothèse que nombre de textes étaient de premiers accords. Pour autant il est intéressant de constater que les formules proposées par les entreprises sont ici en deçà des formules souhaitées en moyenne par les salariés dans les dernières études d'opinion (en moyenne de 2,5 jours) – Ifop 2020).



Formules proposées par l'entreprise



Extraction 50 accords juillet-octobre



## 1. Les enjeux & contexte de la négociation

- Dans un contexte de crise, une volonté à géométrie variable de **faire évoluer le cadre et les modalités de télétravail, voire l'organisation et le management** ;
- Certains accords mentionnent les enjeux relatifs aux **enjeux de développement durable** (même s'ils sont plus rares) ;

## 2. Éléments de méthode

- De rares accords mentionnant des **éléments de méthode préalables** ;
- De **premiers accords expérimentaux intéressants du point de vue de la méthode**, mais avec le plus souvent des formules relativement restreintes ;
- Dans certains accords, des **modalités d'accompagnement progressif et de suivi** (référents, comité, fiches évaluation) ;

## 3. Éléments de cadrage

- **Un formalisme pouvant être contraignant** pour l'employeur, le manager, le salarié ;
- Beaucoup d'accords mentionnent **l'avenant au contrat de travail**, malgré son caractère non obligatoire;
- Des formules variables dans leurs caractéristiques mais d'une moyenne de **2 jours maximum par semaine** ;
- Le principe fondateur de volontariat du salarié en matière de télétravail, et de validation motivée du manager ;
- Des clauses de réversibilité qui ne se réfèrent pas toujours aux critères d'éligibilité et au principe d'apprentissage ;
- Des **critères d'éligibilité davantage orientés métiers** qu'activités télétravaillables ;
- Des critères d'éligibilité basés sur la personne posent question au sein d'un collectif hybride ;
- Quelques accords ouvrent sur de nouvelles organisations de travail **mixant présentiel et distanciel** ;

## 4. Espaces et lieux du télétravail

- Une forte exigence de qualité quant aux **conditions de travail à domicile** ;
- Peu de détails sur **l'étude des usages des espaces sur site en flex office** ;

## 5. Équipements et outils numériques

- Peu **d'analyse d'impact des usages des équipements et outils numériques** sur le travail et les métiers ;
- Une **grande diversité de prise en charge des frais** avec peu de mention télétravail exceptionnel ;

## 6. Temps et charge de travail

- Des **modalités de contrôle du temps de travail et de pause**, et mentionnant peu les régulations de charge ;
- Des **plages de joignabilité plus ou moins souples** ;
- Des **modalités de reporting développées dans certains accords** avec le risque d'être source de surcharge de travail ;
- Des **modalités de sensibilisation sur le droit à la déconnexion** mais peu de réflexions sur les causes de la sur-connexion ;

## 7. Pratiques managériales

- Peu de réflexion sur **l'accompagnement des managers**, leurs nouvelles missions et besoin de soutien (au-delà des formations, documentations) ;
- Peu d'éléments sur le contenu des **modalités de soutien et d'accompagnement des salariés** ;

## 8. Rapport au collectif

- Le **travail d'organisation du télétravail en équipe**, est peu renseigné ;
- La question du **maintien du lien social** relativement récurrent dans les accords, mais **peu d'éléments sur l'apprentissage des collectifs en distanciel / présentiel**;

## 9. Prévention des risques professionnels

- La prévention des **risques professionnels**, liée au télétravail, peu développée ;
- Une souplesse du cadre accordée pour certaines **populations** (en situation de handicap, seniors, femmes enceintes ) mais lié au cadre légal ;
- Les liens entre le **télétravail et l'égalité professionnelle** sont rares.