



Compte rendu Canapé RH du 23 juin

avec Maxime Robache, expert dans la mise en place du télétravail et fondateur de Adhoc Company



Introduction de notre expert Maxime Robache

Maxime a commencé par vous poser une question.

L'objectif est de pouvoir répondre à la question : "Les entreprises Françaises sont-elles suffisamment matures sur le télétravail pour l'utiliser comme un palliatif aux crises à venir ?"

1. Quel est selon vous le taux de télétravailleurs régulier parmi les actifs en France (hors confinement) ?



Eh bien, plusieurs réponses sont justes :

Il faut savoir qu'il y a aujourd'hui environ 28 millions d'actifs en France



- **D'après les études** sur le sujet il y aurait entre **17%** (Rapport Mettling 2015) **et 28%** (ANDRH 2020) de personnes concernées par le télétravail en France, c'est à dire qui travaillent de chez eux, occasionnellement ou régulièrement.
- **Pendant le confinement le Ministère du travail a retenu qu'il y a eu 5 millions d'actifs en télétravail forcé, ce qui équivaut à 17% des actifs** Comme cela ne s'est pas passé sans difficulté ni douleur, il y a manifestement un écart entre les 28% concernés et ceux qui sont véritablement préparés à télétravailler.
- D'ailleurs, en 2019 l'INSEE indiquait qu'il y aurait **seulement 3% des actifs en France qui pratiquent le télétravail (TT) régulièrement (au moins un jour par semaine).**

Ce dernier chiffre est beaucoup moins optimiste que les premiers et montre qu'en France, peu d'entreprises et de salariés sont habitués au TT. D'où les difficultés rencontrées à mettre en place le télétravail lors du début de la crise sanitaire. On voit qu'il y a encore une marge de progression considérable.

Du point de vue légal :

Le TT est encadré par la loi en France depuis les années 2000.

Le Code du travail définit le télétravail comme 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.

Au départ il y avait une notion de régularité mais elle a disparu depuis les ordonnances Macron de 2017.

Depuis 2017, le TT occasionnel n'a plus besoin d'être encadré par une charte, ni un accord. **Il doit simplement y avoir un accord entre le salarié et son employeur, qui peut être formalisé par tout moyen, même par un simple mail ou à l'oral.** Le télétravailleur est toujours **volontaire**. Ce qui change c'est que si un salarié souhaite recourir au TT de manière occasionnelle pour palier une organisation personnelle, **l'employeur doit motiver son refus.**

Autre nouveauté, depuis 2017 **si un accident arrive en TT sur les horaires de travail, il est considéré comme un accident de travail.** Charge à l'employeur de prouver que cela n'en est pas un.

La mise en place du TT dans l'entreprise **n'a plus besoin de négociation syndicale.**

Plus d'obligation non plus de faire un avenant au contrat de travail. Et **l'employeur n'est plus dans l'obligation de prendre en charge les frais** et le matériel permettant le TT. Seul le matériel informatique doit être fourni par l'employeur.

Tout cela a largement simplifié l'accès et la mise en place du TT.

Aujourd'hui, dans le contexte COVID-19, **nous sommes en état d'urgence sanitaire** et l'application de l'article en cas de pandémie ou de force majeure fait foi : on considère que le **TT est un aménagement de poste et une obligation pour garantir la protection des salariés et assurer la continuité de l'entreprise.**

Maxime précise que le travail confiné n'est pas, selon sa vision, du TT : les collaborateurs ne sont pas volontaires et l'organisation n'est pas anticipée.



A noter que depuis la tenue du canapé RH, le protocole sanitaire de la 3e phase du déconfinement a été publié par le ministère du travail et prévoit une possibilité de continuer à recourir au télétravail jusqu'à fin août pour aménager et fluidifier le retour au bureau. Passé cette date, il faudra trouver un cadre légal dans les entreprises pour pouvoir poursuivre si la situation reste en l'état.

Comment capitaliser et faire évoluer le dispositif ? Et quelles sont les bonnes questions à se poser ?

L'intervenant recommande :

- **Créer dans un premier temps une charte de TT** qui va pouvoir être appliquée pendant un temps indéterminé
- Puis mettons-nous d'accord avec les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel pour **construire un accord d'entreprise** lorsque le temps nous sera donné

Quelle est la différence entre charte et accord ?

Un accord est défini au niveau de la loi et **est négocié entre l'entreprise et les organisations** syndicales et les représentants du personnel. Cela nécessite une **négociation** qui a lieu lors d'un conseil social et économique

La charte est décidée par l'entreprise et soumise à l'avis au CSE. L'avis peut être négatif ou positif mais n'empêche pas l'application de la charte.

3 conditions pour maximiser le bénéfice sur la performance globale :

- **Penser organisation collective !**

Pourquoi ? Le TT est un dispositif est mode d'organisation qui concerne l'ensemble de l'entreprise. Il faut coconstruire ensemble. Les télétravailleurs, comme les non-télétravailleurs sont concernés par les changements induits par le télétravail.

- **Le principe de subsidiarité**

L'équipe est la mieux placée pour réfléchir à ses modes de fonctionnement. Elle saura ce qui est le mieux pour elle.

- **Amélioration continue**

Tout ne sera pas parfait dès le départ mais au fur et à mesure nous pouvons améliorer le dispositif.

La performance globale c'est 4 dimensions :

- **La performance économique** : le collaborateur est 20% plus performant et productif en TT et gagne du temps de travail en supprimant les déplacements.
- **La performance sociale** : améliorer la qualité de vie, diminuer le taux d'absentéisme, désengorgement des transports...
- **La performance organisationnelle** : via l'utilisation d'outils collaboratifs on va être plus innovant et créatif...
- **La performance environnementale** : baisse d'empreinte carbone, mais aussi durabilité sur la construction des organisations du travail plus durables qui vont être plus résilientes dans le temps tout en développant l'économie résidentielle.



Voici 4 clés pour pouvoir mettre en place un TT durable

- **Développer la confiance.** Entre l'entreprise et les collaborateurs mais aussi entre les collaborateurs eux-mêmes. Il faut faire confiance mais aussi gagner la confiance. Cette confiance mène à l'autonomie et la responsabilisation des salariés. Plus on va faire confiance, plus ils seront engagés et épanouis et donc plus performants.
- **La culture du feedback** : oser dire et ce même à distance pour trouver des solutions pour s'améliorer collectivement.
- **Remettre du qualitatif dans les méthodes de travail** : réunion sans ordre du jour, trop longues...
- **Remettre l'humain au centre de tout ça** : communication humaine, mettre le client au cœur des process... Pour qu'une expérience humaine (collaborateurs, clients et utilisateurs) soit au rendez-vous

Anticiper les prochaines crises

Episode neigeux, grèves massives ou deuxième vague de la covid19... Les risques sont probables.

Les entreprises qui feront le choix de réfléchir à la mise en place du travail auront un train d'avance :

- Elles auront **des collaborateurs équipés et habitués aux outils numériques** adaptés au TT
- Des individus qui pourront dorénavant **pratiquer le TT facilement et plus régulièrement**
- Les collaborateurs qui ne veulent pas pratiquer le TT ou qui ne peuvent pas **seront impliqués et pourront anticiper** lors d'un retour en TT massif
- **Un management de confiance**, responsabilisation, autonomie... Donc une meilleure cohésion d'équipe et un engagement plus fort au sein de l'entreprise.

Découvrez le livre "[Mettre en place et Manager le Télétravail](#)" écrit par Maxime qui sortira le 3 septembre aux éditions Eyrolles et son podcast "[Du télétravail subi au télétravail choisi](#)".



Voici les sujets qui ont été abordés lors des échanges :

1. Comment autoriser le TT à mes salariés sans avoir ni charte, ni accord d'entreprise ?

Il est possible de formaliser l'autorisation par mail pour une durée limitée afin de rester dans le caractère occasionnel ou temporaire du télétravail. Une simple trace écrite suffit. Maxime nous conseille tout de même de formaliser ce mode de travail via une charte de télétravail aussi rapidement que possible.

Vous n'avez pas encore de charte de télétravail ? Eurécia vous a concocté un modèle de charte pour vous aider dans sa mise en place : <https://infos.eurecia.com/modele-charte-teletravail>

2. Pourquoi ne pas mettre en place un TT à 100% ?

Premièrement, notre expert nous alerte sur la notion **de temps de travail**. Le collaborateur a tendance à travailler beaucoup plus longtemps ce qui influe sur un **épuisement** prématuré et **l'équilibre vie pro/vie perso**. Pensez au droit à la **déconnexion** !

Ensuite, il y a une **notion sociale**. Certains des collaborateurs auront des difficultés à couper les liens sociaux physiques. Sans parler **de la communication non verbale** qui n'est plus perceptible à distance, ce qui peut mener à des conflits.

Il faut noter que **certains salariés ne souhaitent tout simplement pas recourir au TT qui reste une modalité utilisable sur volontariat**.

Pour aller plus loin, je vous invite à lire cet article de Pascal Grémiaux, CEO d'Eurécia : "Généraliser le télétravail, une fausse bonne idée pour ce chef d'entreprise de Toulouse"

3. Comment autoriser un TT à 100% pour une personne à risque après le 10 juillet ?

Pour Maxime il suffit de **tracer et de formaliser par écrit** en joignant un certificat médical attestant que le salarié présente un risque à revenir dans l'entreprise. L'avenant au contrat de travail n'est pas nécessaire.

4. Quel est le rythme préconisé ?

Notre expert Maxime, nous conseille **un rythme de 1 à 2 jours de télétravail par semaine**, 3 maximum. Ce rythme permettra d'**alléger le quotidien des salariés en supprimant les transports**, permettra une **meilleure concentration** sur des projets de fond tout en gardant **des moments collectifs et collaboratifs physiques réguliers**. Il faut trouver l'équilibre avec les volontaires.

5. Comment faire évoluer les mentalités en faveur du TT ?

Pour convaincre l'utilité du télétravail à son entreprise, notre expert conseille d'exposer les actions suivantes :

- **Exposer l'argument** : Anticipation d'une autre crise plus facile
- Exposer les bénéfices observés du télétravail (meilleure productivité, moins d'absentéisme...)
- **Proposer des groupes focus de managers et volontaires** pour lever les freins et accompagner au changement. Mais c'est un processus qui demande du temps.
- **L'expérimentation**. Proposer à des groupes de salariés de tester le dispositif avec plusieurs rythmes et montrer les bénéfices.



6. A partir de quel endroit peut-on télétravailler ?

Chez soi ? Coworking ? Chez quelqu'un d'autre ?... Où peut-on autoriser le télétravail et quelles précautions prendre ?

Maxime Robache nous préconise d'encadrer ces questions dans la charte TT. **Préciser si le TT est autorisé uniquement au domicile du collaborateur ou si d'autres lieux sont autorisés** en justifiant des raisons de sécurité de données par exemple.

Qu'en est-il de l'assurance ?

Pour cela, **précisez dans votre charte que le salarié est responsable de s'assurer que son assurance le couvre en cas de télétravail**. Cela dépend de la responsabilité du salarié car l'employeur n'a pas le contrôle dessus.

Pour encore mieux encadrer et être certain de ne pas avoir d'ennuis, une des participantes conseille de **faire signer à chacun des collaborateurs ayant recours au TT, une attestation du respect des règles du TT**. Exemple : Je soussigné...atteste que je respecte toutes les règles ci-dessus (assurance valide, lieu approprié...).

Peut-on demander le justificatif d'assurance habitation aux employés ?

Double réponse :

- Si c'est une des conditions inscrites dans la charte pour pouvoir recourir au TT, alors **oui**.
- Si ce n'est pas le cas, **une simple attestation du salarié suffit**

7. Peut-on restreindre le TT à certains jours de la semaine ?

Vous souhaitez restreindre le TT au mercredi et jeudi uniquement par exemple, il suffit de **l'indiquer dans la charte de télétravail** dans les conditions.

8. Qu'arrive-t-il si un accident de travail arrive hors des horaires de l'entreprise ?

Encore une fois, cadrez au mieux sur votre charte TT. **Proposez une plage horaire plus large** que les horaires bureaux pour permettre une meilleure latitude mais pour limiter les heures de travail. Vous pouvez également profiter d'**inclure un article sur le droit à la déconnexion** pour sensibiliser vos collaborateurs.

9. Comment sanctionner si non-respect de la charte TT ?

Vous pouvez dans un premier temps prévenir en faisant **un rappel des règles jusqu'à assigner un avertissement**. Vous pouvez également dire, les règles n'ont pas été appliquées donc tel salarié n'est plus éligible au TT.

Pour avoir plus de poids, vous pouvez également **faire référence à la charte TT dans le règlement intérieur de l'entreprise**. Attention, ce règlement intérieur doit être validé par la DIRECCTE.

Maxime nous conseille également d'inclure dans cette charte un paragraphe **"modalités de sortie du télétravail"** (comme dans le modèle Eurécia 😊)

10. Peut-on restreindre les droits de TT par service ou individuellement ?



Ce qu'il faut retenir c'est que tout est possible ! On instaure les règles que l'on souhaite dans la charte TT. Dans ce cas, vous pouvez trouver des formules restrictives collectives (prioriser les activités de l'entreprise, les réunions, ne pas avoir de contact clients...) mais aussi individuelles. Par exemple, pour être éligible au TT le collaborateur devra avoir passé un entretien avec son manager et remplir telle et telle conditions.

Ce que nous retiendrons c'est que le charte télétravail est un vrai allié pour encadrer et légaliser le télétravail dans l'entreprise tout en permettant une flexibilité à tous.

Autres sources d'informations pour répondre à vos questions :

- ✓ Eurécia en collaboration avec des experts, a créé un [dossier spécial "COVID-19 - tout savoir en tant que RH"](#). Articles, livres blanc, modèles de documents, mémos ou encore webinars... N'hésitez pas à le consulter !

- ✓ Le blog Eurécia : <https://www.eurecia.com/blog>
- ✓ [Pourquoi mettre en place le télétravail dans son entreprise ?](#)
- ✓ [Télétravail : entre flexibilité et déconnexion, un équilibre délicat](#)
- ✓ [Confinement & télétravail : quel constat ?](#)
- ✓ [Télétravail : comment rester productif à la maison ?](#)

Merci à tous d'avoir participé à ce Canapé RH. Rendez-vous pour la prochaine édition le mardi 7 juillet à 14h.

D'ici là, portez-vous bien et bon courage !

Jennifer d'Eurécia.



Bien plus qu'un SIRH

www.eurecia.com

