



# AGIR

POUR UN TÉLÉTRAVAIL  
DE QUALITÉ

LES GUIDES **AGIR**  
POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL  
À L'ATTENTION DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

# Les autres guides disponibles dans notre collection « Agir pour l'amélioration des conditions de travail »

à l'attention des représentants du personnel aux CSE  
(mises à jour depuis 2021).



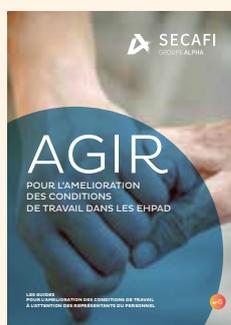
Le harcèlement



Les risques psychosociaux



Les projets de déménagement et d'aménagement de locaux tertiaires



L'amélioration des conditions de travail dans les Ehpad

## Qui sommes-nous ?

Secafi, une société du Groupe Alpha, est un cabinet d'expertise, de conseil et d'accompagnement des CSE et des instances représentatives du personnel.

Il regroupe près de 400 consultants spécialisés dans le domaine du conseil et de l'assistance auprès des IRP (analyse des comptes, santé et organisation du travail, formation), dont 70 consultants intervenant en santé au travail, répartis sur l'ensemble du territoire : Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Metz, Nantes, Paris, Toulouse ou encore La Réunion.

Les activités de nos équipes regroupent des consultants de diverses compétences assurant des démarches pluridisciplinaires : ergonomes, psychologues du travail, spécialistes en ressources humaines et en management, ingénieurs de prévention, sociologues du travail, etc.

Depuis 40 ans, Secafi a développé une expérience importante en matière d'organisation du travail et de santé-sécurité au travail. Nos équipes ont bâti une solide expérience sur la façon d'accompagner les instances représentatives du personnel sur la thématique du télétravail en intégrant les enjeux de natures diverses : attentes sociales, enjeux économiques, besoins de prévention, problématiques d'efficacité de l'organisation du travail et de la transmission des compétences, etc.



Laëtitia  
Léon



Françoise  
Bruna-Rosso



Estelle  
Richard

Ce guide a été réalisé par un groupe de travail regroupant plusieurs consultants responsables de mission chez Secafi. Il a été rédigé par **Laëtitia Léon** avec l'appui de **Françoise Bruna-Rosso** et d'**Estelle Richard**, expertes auprès des CSE et spécialisées dans la prévention des risques professionnels. Elles interviennent dans le cadre de missions d'analyse des impacts de projets de réorganisations et d'aménagements importants sur les conditions de travail.

FICHE	<b>01</b>	<b>PAGE 04</b> Qu'est-ce que le télétravail ?
FICHE	<b>02</b>	<b>PAGE 06</b> Les raisons du télétravail
FICHE	<b>03</b>	<b>PAGE 08</b> Les principes généraux du télétravail
FICHE	<b>04</b>	<b>PAGE 10</b> Le rôle du CSE dans la mise en place du télétravail
FICHE	<b>05</b>	<b>PAGE 12</b> Négocier le télétravail
FICHE	<b>06</b>	<b>PAGE 14</b> Les obligations financières et numériques de l'employeur
FICHE	<b>07</b>	<b>PAGE 16</b> La santé, la sécurité et les conditions de travail
FICHE	<b>08</b>	<b>PAGE 18</b> Le télétravail pour tous ?
FICHE	<b>09</b>	<b>PAGE 20</b> Les bonnes questions à poser en séance
FICHE	<b>10</b>	<b>PAGE 22</b> Le télétravail et les risques psychosociaux
FICHE	<b>11</b>	<b>PAGE 24</b> Boîte à outils pour le télétravailleur
FICHE	<b>12</b>	<b>PAGE 26</b> Le télétravail, comment et jusqu'où ?
FICHE	<b>13</b>	<b>PAGE 28</b> Le télétravail dans le Code du travail
		<b>PAGE 31</b> Comment faire intervenir votre expert ?

Depuis 20 ans, le télétravail a été un sujet très abordé, discuté, testé, contesté... Après deux années de confinement – déconfinement – reconfinement, force est de constater qu'il a été plus expérimenté en 24 mois qu'en 20 ans !

S'il s'est agi d'un télétravail « exceptionnel », dont les conditions de mise en œuvre n'étaient pas comparables au télétravail « habituel » dans le cadre de l'activité normale de l'entreprise, il a généré une large diffusion de cette forme d'organisation du travail, soulevant un certain nombre de questions et accélérant ainsi un phénomène déjà en plein essor en France concomitamment au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Le télétravail s'est ancré dans les pratiques mais les effets sur les salariés sont contrastés et doivent être interrogés lors de sa mise en place, de sa négociation ou de toute forme de changement dans l'organisation des entreprises.

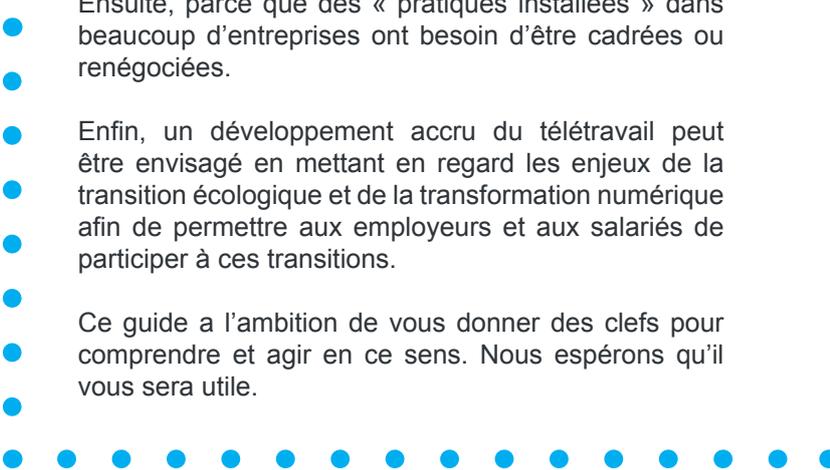
Comment traiter les inégalités entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas ?

Les représentants du personnel doivent se saisir de ce sujet, d'abord, parce que la demande des salariés est toujours forte et qu'il faut y répondre sans éluder aucune question, y compris celles des risques du télétravail et de ses impacts sur les collectifs de travail.

Ensuite, parce que des « pratiques installées » dans beaucoup d'entreprises ont besoin d'être cadrées ou renégociées.

Enfin, un développement accru du télétravail peut être envisagé en mettant en regard les enjeux de la transition écologique et de la transformation numérique afin de permettre aux employeurs et aux salariés de participer à ces transitions.

Ce guide a l'ambition de vous donner des clefs pour comprendre et agir en ce sens. Nous espérons qu'il vous sera utile.



## QU'EST-CE QUE **le télétravail** ?

*Selon le Code du travail, article 1222-9, modifié par la loi de juillet 2023 :*

*« 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. »*



# QU'EST-CE QUE le télétravail ?

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 (CSE), s'il existe.

## On parle ainsi de télétravail, dès lors que :

Des moyens adaptés (ordinateurs personnels, réseaux informatiques, logiciels, outils collaboratifs, téléphones portables) sont mis à disposition par un employeur.

Dans un cadre réglementaire défini (lois, accords d'entreprise, charte, contrat de travail...).

Afin qu'un salarié réalise, en-dehors des locaux habituels de l'entreprise, un travail qu'il aurait pu y réaliser et ce, de manière occasionnelle ou régulière\*, ou en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure.

## La fréquence du télétravail

Le télétravail peut être convenu dès l'embauche ou ultérieurement.

Sous forme « pendulaire » ou alterné : alternance de période travaillée sur le lieu de travail ou en tiers-lieu ou à domicile.

Il peut être régulier, défini et organisé à l'avance, avec un nombre de jours fixe sur une période de référence : 1 jour/semaine, 60 jours/an...

Il peut être occasionnel et prévu pour des circonstances spécifiques : grève des transports, situation familiale particulière...



## LES POINTS IMPORTANTS À RETENIR

### Ce qui n'est pas du télétravail

La présence chez le client pour réaliser une prestation.

Les visites commerciales.  
Le travail rapporté le soir à domicile pour absorber une surcharge de travail.



## LE SAVIEZ-VOUS

Selon l'Insee, en moyenne, en 2022, près d'1/5 salarié a télétravaillé au moins 1 jour par semaine.

Plus des 3/4 des salariés sont satisfaits de leur nombre de jours hebdomadaires de télétravail.

\* Le « caractère régulier » n'implique pas que le travail soit réalisé en totalité hors des locaux de l'entreprise.

## LES RAISONS **du télétravail**

*Du point de vue de l'entreprise, il existe deux « grandes familles » de motivation pour maintenir, voire développer, le télétravail : les raisons d'ordre « social » et les raisons d'ordre « organisationnel ».*



## Les raisons d'ordre « social »

C'est aujourd'hui l'un des critères principaux d'attractivité pour le recrutement et la fidélisation des salariés.

Il peut être subordonné à des critères sociaux de maintien dans l'emploi de personnes bénéficiant d'une RQTH<sup>1</sup> (et faciliter leur recrutement également), de parentalité, d'aidant à domicile d'un parent, de fin de carrière, etc.

Le télétravail peut aussi être intégré comme étant un axe de la politique de QVTC<sup>2</sup> de l'entreprise en limitant les trajets domicile - travail, en améliorant l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle.

## Les raisons d'ordre « organisationnel »

L'entreprise lie le télétravail à son projet global et à son organisation. La recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée va de pair avec une plus grande flexibilité et une meilleure productivité.

Depuis 2020, de nombreuses entreprises déménagent, avec, pour objectif, de diminuer leurs surfaces de bureaux en introduisant du flex-office grâce au télétravail. C'est un moyen de réduire les coûts fixes (loyer, énergie). C'est aussi l'occasion de repenser les espaces de travail en facilitant le travail collaboratif.

<sup>1</sup> Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé

<sup>2</sup> Qualité de vie et conditions de travail



## LES POINTS IMPORTANTS À RETENIR

Selon l'Ademe, des économies globales d'énergies, de 20 à 30 %, sont possibles lorsque le télétravail s'accompagne d'1 journée de fermeture de site.

Plus de 60 %\* des salariés sont en demande de réduction des transports et de plus de flexibilité dans les horaires de travail.

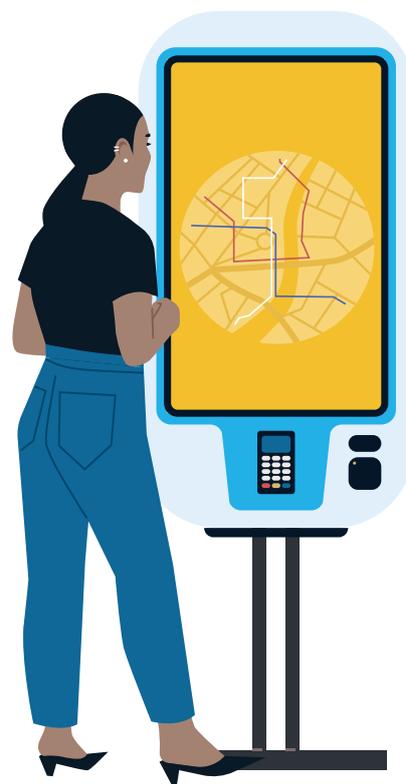
\*Source : ministère du Travail



**Les outils de communication à distance permettent de travailler en mode collaboratif : outil Visio, SharePoint...**



**En flex-office, les bureaux sont partagés souvent en open space et les salariés alternent entre télétravail et présentiel selon un rythme choisi ou imposé par l'entreprise.**



# LES PRINCIPES GÉNÉRAUX du télétravail

*Les principes suivants s'appliquent systématiquement au télétravail, qu'il y ait accord d'entreprise ou non.*



## LES POINTS IMPORTANTS À RETENIR

L'employeur est tenu, à l'égard du salarié en télétravail, d'apporter les garanties spécifiques suivantes :

- Il l'informe de toute restriction à l'usage d'équipements, d'outils informatiques ou de services de communication électronique (et des sanctions prévues en cas de non-respect de ces restrictions) ;
- Il organise un entretien annuel portant notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail ;
- Il fixe, en concertation avec le salarié, les plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement le contacter ;
- Si le télétravail fait partie des conditions d'embauche et que le salarié souhaite reprendre un poste sans télétravail, l'employeur lui accorde la priorité pour occuper ou reprendre un tel poste qui correspond à ses qualifications et compétences (information sur la disponibilité de tout poste de cette nature).

## *Le caractère volontaire et réversible du télétravail pour le salarié et l'employeur*

- Si le télétravail ne fait pas partie des conditions d'embauche : tant l'employeur que le salarié peuvent mettre fin aux modalités de télétravail, sans autre impact sur le contrat de travail. Le télétravail ne peut pas être imposé au cours du contrat, sauf pour caractère exceptionnel ou cas de force majeure.
- Si le télétravail fait partie des conditions d'embauche et que le salarié souhaite reprendre un poste sans télétravail, l'employeur lui accorde la priorité pour occuper ou reprendre un tel poste qui correspond à ses qualifications et compétences (information sur la disponibilité de tout poste de cette nature).

## *La fourniture et le financement des équipements et de l'appui technique*

- Ce n'est pas au salarié de financer son ordinateur et il ne peut lui être demandé d'utiliser sa ligne téléphonique personnelle.

## *Les responsabilités de l'employeur vis-à-vis de la santé et de la sécurité du salarié*

- L'employeur prend en compte les situations de télétravail dans son document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), il met en oeuvre toute mesure nécessaire à la prévention de ces risques.

## *Les conditions d'accès au domicile, avec l'accord du salarié, pour le contrôle des règles d'hygiène et de sécurité par l'employeur, les représentants du personnel et les autorités compétentes*

- Le domicile devenant un lieu de travail, il est possible sur le principe mais difficilement applicable dans les faits pour l'Inspection du travail ou les représentants du personnel de s'y rendre dans le cadre de leurs missions en lien avec la santé, l'hygiène et la sécurité.

## *L'organisation du travail, de façon à garantir une charge de travail similaire à la charge des salariés occupant des postes équivalents dans l'entreprise, et la prévention de l'isolement du télétravailleur*

- La charge de travail du salarié est évaluée, elle n'est pas augmentée des temps de transport évités par le télétravail. Des mesures sont prises pour éviter l'isolement des télétravailleurs (jours de présence dans l'entreprise, regroupements, etc.).

## *Le respect des droits collectifs et des avantages conventionnels*

- Le salarié en télétravail est un salarié comme les autres.



---

## LE RÔLE DU CSE **dans la mise en place du télétravail**

---

*La mise en place du télétravail doit être un projet collectif. L'entreprise doit ainsi discuter des enjeux de cette modalité de travail, l'expérimenter en situation réelle, en évaluer les effets et l'ajuster, pour formaliser une charte ou un accord.*

## Le CSE doit-il être consulté ?

Le CSE est consulté « avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail » (article L. 4614 du Code du travail).

## Pourquoi mettre en place, maintenir ou développer le télétravail ?

Pour répondre à quels besoins de l'organisation et des salariés ?

Pour permettre aux salariés et à l'employeur de bénéficier de tous ses atouts, il est utile d'ouvrir la discussion sur le télétravail et d'identifier collectivement les objectifs auxquels il doit répondre.

## Où se situe votre entreprise aujourd'hui sur les différents axes ci-dessous ?

Quelle approche souhaitez-vous développer ?



Source : Anact (2021) *Télétravail, pourquoi bien l'organiser ?*



**Toutes les tâches ne sont pas compatibles avec le télétravail. Pour être efficient et pérenne, le télétravail doit s'intégrer dans une organisation du travail adaptée. Une analyse préalable des activités éligibles facilite sa mise en œuvre.**

**La définition des critères d'éligibilité et des règles d'équité pour les activités non télé-travaillables peut utilement alimenter le dialogue social.**

**Pour s'assurer des équilibres dans l'entreprise, il faut, selon notre point de vue, que les salariés qui ne peuvent télétravailler bénéficient de contreparties négociées sur l'aménagement de leur temps de travail : semaine de quatre jours, bonification de congés...**

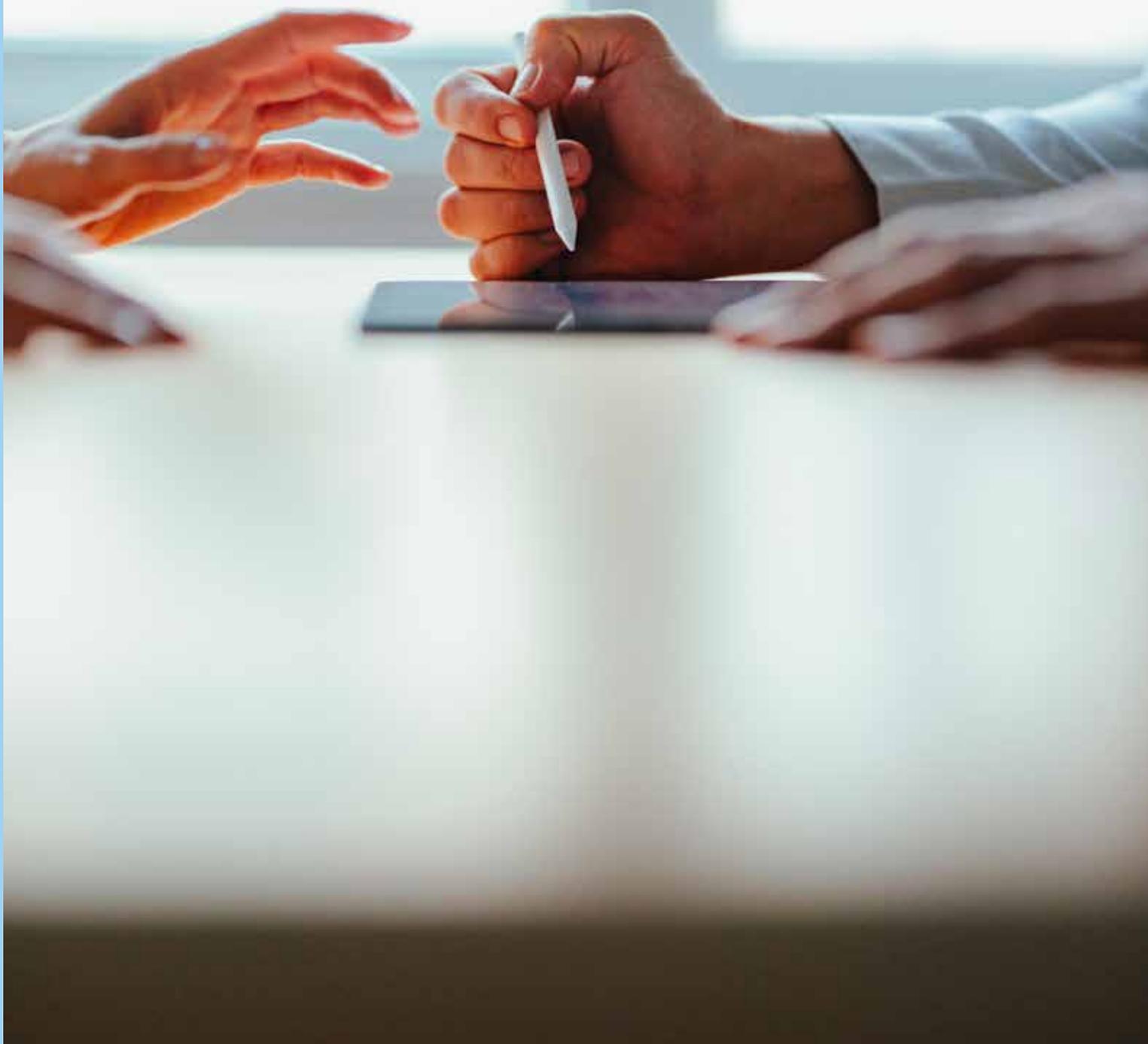
---

## NÉGOCIER **le télétravail**

---

*En matière de relations collectives, l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020, étendu par arrêté du 02 avril 2021 et relatif à « la mise en oeuvre réussie du télétravail », explicite deux règles importantes :*

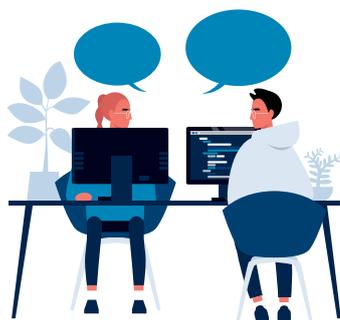
- *La consultation du CSE est obligatoire avant toute organisation en télétravail.*
- *Un accord d'entreprise sur le télétravail peut être négocié ou, à tout le moins, une charte.*



## La négociation d'un accord de télétravail

Il faut donc s'appuyer sur l'ANI pour obtenir la négociation d'un accord de télétravail. Celui-ci devra définir le plus précisément possible :

- Les règles de « présence minimum » dans l'entreprise et les modalités d'articulation entre le télétravail et le présentiel ;
- Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en oeuvre du télétravail : délai, prise en charge des frais, règles d'utilisation du matériel ;
- Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;
- Les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;
- Ces conditions s'entendent notamment sur les contrats visés (CDI, CDD, alternants...) des conditions d'ancienneté, de la durée du travail (temps complet, partiel, forfait...) ;
- La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail en vertu du droit à la déconnexion ;
- Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail, en application des mesures prévues à l'article L. 5213-6 ;
- En cas d'accord, une période d'adaptation est aménagée pendant laquelle salarié et employeur peuvent mettre un terme au télétravail. Le salarié retrouve son poste dans les locaux de l'entreprise ;
- La conduite à tenir et les conséquences en cas de problème technique (par exemple : panne du réseau informatique empêchant le salarié de travailler).



**Une attention minutieuse doit être portée à la préservation de la cohésion interne en particulier :**

- **Entre les salariés qui peuvent bénéficier du télétravail et ceux qui ne le peuvent pas ;**
- **Aux conditions de maintien du lien social entre les collaborateurs, au regard de l'utilisation des outils de communication à distance.**



## LE SAVIEZ-VOUS

En cas d'accord ou de charte, la signature d'un avenant au contrat de travail pour chaque salarié effectuant du télétravail n'est pas obligatoire mais certains accords ou charte le prévoient. A l'inverse, en l'absence d'accord collectif, un accord de gré à gré, via le contrat de travail, doit être mis en œuvre.



## LES POINTS IMPORTANTS À RETENIR

Les syndicats de l'entreprise ont intérêt à intégrer le télétravail dans les diverses modalités d'exercice du droit syndical.

Lorsqu'aucun accord n'est en vigueur, il est important d'ouvrir la possibilité de :

- Disposer d'un site de communication, tant pour les organisations syndicales que pour les instances représentatives du personnel ;
- Pouvoir utiliser la messagerie à des fins de communication syndicale.

---

# LES OBLIGATIONS **financières** **et numériques de l'employeur**

---

## Obligations financières

L'employeur reste soumis à l'obligation générale de prendre en charge les frais engagés par le salarié (connexion internet, électricité...), que le télétravail soit régulier ou occasionnel.

Ce principe est d'ailleurs rappelé à l'article 3.1.5 de l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020 qui prévoit la prise en charge de ces coûts par l'employeur, tout comme la fourniture, l'installation et l'entretien des équipements nécessaires au télétravail.

Toutefois, il convient de préciser que cette règle n'est pas absolue. En effet, la jurisprudence a récemment précisé que le salarié prenant l'initiative de télétravailler, **sans l'accord de son employeur et en absence de tout accord collectif allant dans ce sens**, n'obtiendra pas le remboursement des frais engagés (Cass. Soc. 17 février 2021 n°19-13.583).

Il est donc préférable de négocier la mise en place des modalités de prise en charge des frais dans le cadre d'un accord collectif, d'une charte ou d'un accord de l'employeur.

### Il existe deux modalités de prise en charge des frais :

- Soit, sous forme de remboursement des dépenses réellement engagées par le salarié sur présentation de justificatifs ;
- Soit, sur la base d'allocations forfaitaires.

## Obligations numériques

L'usage des outils numériques est encadré par l'employeur auquel il incombe de prendre les mesures nécessaires pour assurer la protection des données personnelles du salarié en télétravail et celles traitées par ce dernier à des fins professionnelles. Les bonnes pratiques suivantes sont recommandées :

- Etablir un socle de consignes minimales à respecter et communiquer ce document à tous les salariés en télétravail ;
- Mettre à disposition des salariés les outils de communication et de travail collaboratif appropriés au travail à distance (outil visio, sharepoint, calendrier partagé, etc.) qui garantissent la confidentialité des échanges et des données partagées.



## LES POINTS IMPORTANTES À RETENIR

L'Urssaf exonère de cotisations et contributions sociales dans la limite globale :

- De 10 € par mois pour un salarié effectuant un 1 j /semaine ;
- De 20 € par mois pour 2 j /semaine ;
- De 30 € par mois pour 3 j /semaine.

Dans le cas où le montant versé par l'employeur dépasse ces limites, l'Urssaf souligne que l'exonération pourra être admise, à condition de justifier de la réalité des dépenses professionnelles supportées par le salarié.

## QUID **de la santé, de la sécurité et des conditions de travail ?**

*La mise en place du télétravail, qu'il soit occasionnel ou régulier, n'a pas pour effet de modifier les obligations de l'employeur ou du salarié en matière de prévention des risques professionnels. Seules les conditions d'organisation du travail sont modifiées (Article L.1222-10 du Code du travail).*

## Obligations de l'employeur

L'employeur reste tenu à ses obligations de droit commun à l'égard des salariés en télétravail. À ce titre, il conserve son obligation générale de sécurité, telle qu'elle résulte de l'article L. 4121-1 du Code du travail. Il devra donc prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des salariés.

Malgré l'éloignement physique et la relative autonomie dont bénéficie le salarié dans l'organisation de son activité professionnelle en télétravail, l'employeur conserve ses obligations en matière de sécurité et sa capacité à agir sur les risques. Les mesures de prévention vont cependant devoir être adaptées à cette nouvelle situation de travail.

## Obligations du salarié

En application de l'article L. 4122-1 du Code du travail, et conformément aux instructions qui lui sont données par l'employeur, le salarié en télétravail doit prendre soin de sa santé et de sa sécurité. Cette obligation implique qu'il respecte les consignes de prévention de son employeur en matière d'aménagement de son poste de travail, de risque électrique sur son lieu de télétravail, de règles relatives au travail sur écran, aux temps de repos, aux temps de connexion, etc.

## L'évaluation des risques liés au télétravail

Les conditions de travail matérielles et organisationnelles au sein de l'entreprise étant généralement modifiées, ces changements sont susceptibles d'impacter la santé et la sécurité des salariés. Dans cette situation, il appartient à l'employeur, accompagné du CSE, de procéder à l'évaluation des risques liés au télétravail et de compléter le DUERP.

## Accès au domicile du télétravailleur et aménagement du lieu de travail

Si les dispositions légales et conventionnelles relatives à la santé et à la sécurité au travail sont applicables aux salariés en télétravail, il doit être tenu compte du fait que l'employeur ne peut avoir une complète maîtrise du lieu dans lequel s'exerce le télétravail et de l'environnement qui relève de la sphère privée.



## LES POINTS IMPORTANTS À RETENIR

**Le télétravail peut-il être utilisé pour travailler durant un arrêt maladie ?**

**NON**, en cas d'arrêt de travail pour maladie, un certificat médical doit être envoyé dans les 48 heures à l'employeur et le salarié ne peut en aucun cas travailler depuis son domicile.

Le télétravail imposé dans des circonstances exceptionnelles ou en cas de force majeure n'a pas pour effet de modifier les obligations de l'employeur en termes de prévention des risques pour la santé physique et mentale et la sécurité des télétravailleurs.



## LE SAVIEZ-VOUS

**Prise en charge des accidents de travail**

En application du Code du travail, un accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail, pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur, est présumé être un accident de travail. Ce lieu de télétravail peut être le domicile du salarié, un espace de coworking ou un autre lieu ayant fait l'objet d'un accord entre l'employeur et le salarié. L'accident sera donc pris en charge dans les mêmes conditions que s'il avait eu lieu dans les locaux de l'employeur.

## LE TÉLÉTRAVAIL **pour tous ?**

*Afin d'éviter une remise en question ou un sentiment d'iniquité ou de manque de reconnaissance par les salariés, l'entreprise se doit de définir des critères clairs, métier par métier, pour être éligible au télétravail, d'une part, et de mettre à disposition des outils pour le pratiquer, d'autre part.*



### LES POINTS IMPORTANTS À RETENIR

- **Lors de l'intégration d'un nouveau collaborateur** : même si le télétravail est reconnu comme l'un des facteurs d'attractivité de recrutement pour une entreprise, il faut toutefois veiller à une intégration réussie, une bonne appréhension du poste de travail et de son contenu : apprentissage, montée en compétence, acculturation à l'esprit de l'entreprise.
- Le télétravail doit être intégré dans les accords relatifs à **l'égalité professionnelle**. Le télétravail peut être un facteur de soulagement dans l'organisation familiale pour les femmes comme cela peut augmenter cette charge mentale. Il peut aussi être un facteur de ralentissement d'évolution professionnelle par l'absence, le manque de contact avec un manager.
- 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. La mise en place d'une phase d'expérimentation, suivie de l'élaboration d'un bilan, testée dans certaines entreprises, est de nature à permettre d'identifier les facteurs clés de succès, au regard des spécificités des salariés et de l'entreprise.

**Dès lors, les facteurs que l'employeur doit prendre en compte sont ceux de l'organisation du travail.**

**Par ailleurs, pour un même poste en télétravail, la perception et le vécu de chaque salarié ne seront pas identiques en fonction de certaines caractéristiques :**

### L'âge

La différence intergénérationnelle dans l'entreprise est à questionner au regard de ce mode d'organisation et des habitudes de travail.

### Le sexe

Les hommes et les femmes n'ont pas forcément le même rapport à cette pratique de travail.

### La situation familiale

En couple, sans enfants ou célibataire avec des enfants à charge, le télétravail n'a pas pour tous les mêmes avantages ou inconvénients.

### Les conditions de logement

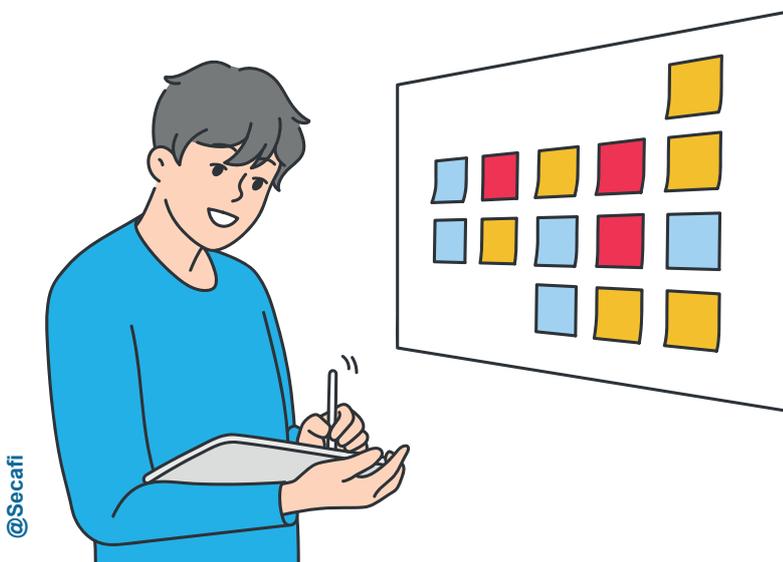
Avoir un bureau dédié avec les bons outils de travail ou passer sa journée sur l'ordinateur portable placé sur la table basse du salon n'occasionne pas le même rapport aux conditions d'exercice du télétravail.

### Les salariés en situation d'aidant familial

Les salariés en situation d'aidant familial peuvent avoir besoin de recourir au télétravail de manière articulée avec les dispositifs et droits spécifiques dont ils disposent au titre de leur qualité d'aidant.

### La distance

La distance entre le lieu de travail et le lieu d'habitation, les difficultés de transport en commun...



## LES POINTS IMPORTANTS À RETENIR

Si le télétravail est majoritairement vu comme un avantage, il peut également accroître les difficultés rencontrées par les personnes isolées ou en proie à des difficultés sociales.

Il doit être choisi et non imposé de façon à ne pas développer ces risques, mais également toujours réversible pour permettre de réduire les risques identifiés.



## LE SAVIEZ-VOUS

Certains accords n'autorisent pas le télétravail pendant les 6 premiers mois, **pour les stagiaires ou alternants**. Pour autant, si personne n'est sur site un ou deux jours par semaine quel en devient alors l'intérêt ?

**Si la pratique du télétravail est permise pour les alternants**, celle-ci peut être adaptée pour garantir l'encadrement des missions de l'alternant par le manager et la continuité de la relation avec le tuteur ou le maître d'apprentissage.

## ÉLUS DE CSE, **les bonnes questions à poser en séance**

*Voici une liste synthétique, non exhaustive, des « bonnes questions » à se poser dans le cadre du télétravail*



## *Les motifs du télétravail, les salariés concernés*

- Pourquoi l'entreprise met-elle en œuvre ou développe-t-elle le télétravail ?
- Les critères d'éligibilité sont-ils clairs ?
- Comment les salariés concernés accueillent-ils le projet ?
- Des salariés sont-ils exclus du dispositif ? Pour quelles raisons ?

## *L'organisation pratique du télétravail, son caractère volontaire et réversible*

- Combien de jours de télétravail / jours de présence sont-ils prévus dans l'entreprise ?
- Cette répartition permet-elle de maintenir les liens au sein des collectifs ?
- Qui décide des jours de présence ou de télétravail ? Selon quels critères ?
- L'adhésion au télétravail est-elle réellement volontaire ?
- La réversibilité du télétravail est-elle acquise : locaux disponibles, modalités de sortie du dispositif... ?

## *La mise en place du télétravail*

- Un accord est-il négocié ?
- La démarche est-elle portée par un comité de pilotage regroupant tous les acteurs pertinents ?
- Comment est assurée la communication sur le télétravail auprès du personnel ?
- Est-il prévu une période d'adaptation pour les télétravailleurs ?
- Que contient l'avenant au contrat de travail ?
- Le registre du personnel permettra-t-il d'identifier les télétravailleurs ?

## *Les moyens mis à disposition des télétravailleurs*

- L'employeur met-il en œuvre les moyens informatiques nécessaires chez les télétravailleurs : téléphone, Internet, ordinateur, logiciels... ?
- Existe-t-il des coûts supportés par le salarié à faire prendre en charge par l'employeur ?
- L'assistance (« hotline ») est-elle suffisamment dimensionnée et réactive ?
- La conduite à tenir en cas de panne technique est-elle claire ? Quelles conséquences pour le salarié ?

## *Management des salariés en télétravail*

- A quelle ligne hiérarchique sont-ils rattachés ?
- Comment la charge de travail sera-t-elle évaluée ? Par qui ? Quand ? L'entretien annuel obligatoire est-il en place ?
- Les heures auxquelles les télétravailleurs sont joignables ont-elles été fixées ?
- Quelles informations seront données aux télétravailleurs : marche de l'entreprise, informations générales... ? Comment ?

## *Analyse des risques pour l'emploi et des risques économiques*

- Le CSE est-il consulté (il s'agit d'une obligation légale) ?
- Le coût du télétravail pour l'entreprise a-t-il été évalué ?
- Quels sont les gains attendus ? Sont-ils réalistes ? Quels indicateurs de suivi ?
- Quelles dispositions sont prises pour assurer l'évolution professionnelle des salariés en situation de télétravail ?
- Quel accès aux formations pour les salariés et, notamment, les managers ?

## *Analyse des risques pour la santé au travail*

- Le CSE (et le CSSCT, le cas échéant) est-il consulté ?
- Le Document unique d'évaluation et de prévention des risques est-il modifié pour prendre en compte les situations à risques en télétravail ?
- Les risques pour la santé ont-ils été évalués ? Un plan de prévention est-il en place ?

## *Impact du télétravail sur la productivité des salariés*

- Comment la productivité des salariés est-elle impactée par cette évolution de l'organisation du travail ? Comment en faire une évaluation a priori ?
- Quels sont les outils de suivi qui permettent de mesurer les conséquences économiques de la mise en place du télétravail ?
- Une fois le protocole de suivi posé et les résultats mesurés, comment en faire un objet de discussion sur le volet économique des prérogatives du CSE ?

## LE TÉLÉTRAVAIL **et les risques psychosociaux**

*Lorsque les salariés sont en situation de télétravail, l'employeur n'est pas dispensé de ses obligations et il doit intégrer l'analyse de cette modalité d'organisation dans le DUERP.*

*Le travail prolongé sur écran dans un environnement physique parfois peu adapté (mobilier, éclairage, implantation du poste informatique...) est susceptible de générer des fatigues posturales et, éventuellement, des troubles musculosquelettiques d'intensité variable.*

*Plus globalement, se posent une réflexion sur la sédentarité induite par cette forme d'organisation du travail et des problématiques de santé, telles que l'obésité. Le CSE doit interroger comment l'employeur se préoccupe de la santé des salariés, tant sur le matériel mis à disposition que sur ses actions de prévention en matière d'alimentation, d'isolement, etc.*

*Le télétravail peut également faire apparaître des difficultés professionnelles, relationnelles, managériales ou sociales d'un collectif de travail. Il peut aussi faire émerger de nouveaux risques psychosociaux et de nouvelles populations à risque.*

*L'isolement, la distance, l'hyper-connexion peuvent constituer un cocktail détonant pour chacun. Les phénomènes suivants peuvent apparaître : des formes de surinvestissement ou, au contraire, de désengagement, un changement de rythme de travail, des erreurs inhabituelles, une sur-réactivité aux appels, aux messages WhatsApp ou aux mails, de l'isolement, une fatigue générale, de nouvelles peurs...*

## Repérer et évaluer les risques

- L'augmentation de la charge de travail et l'enchaînement de longues journées de travail ;
- L'accès plus complexe aux informations ;
- Le télétravail et les risques psychosociaux ;
- Les problèmes techniques lors de l'utilisation des outils numériques ;
- La complexification des interactions sociales nécessaires à la réalisation du travail ;
- L'érosion des moments de convivialité, l'isolement du collectif, la perte du sentiment d'appartenance ;
- Le contrôle et les actions de reporting du travail à distance excessifs ;
- L'isolement et le manque de soutien face au travail et aux problèmes éventuels ;
- Le questionnement sur le sens du travail ;
- La porosité entre la sphère professionnelle et la sphère privée.

Ces problèmes doivent être perçus et interprétés comme les révélateurs d'un mal-être qu'il est plus difficile de percevoir en situation de télétravail.

Les addictions peuvent aussi apparaître en télétravail ; 60 % des professionnels de services de santé au travail déclarent que le télétravail est un facteur de risque sur les consommations de substances psychoactives, telles que le tabac, l'alcool, la drogue, les médicaments...



### Les formations des managers et des salariés possibles sur les spécificités du télétravail :

- **L'adaptation des activités et des objectifs : modalités de suivi de l'activité, évaluation de la charge de travail...** ;
- **Le management à distance : modes de communication, repérage des situations à risques...** ;
- **Les compétences numériques : outils et protection des données ;**
- **La prise en compte des impacts du télétravail sur les salariés.**



## LE SAVIEZ-VOUS

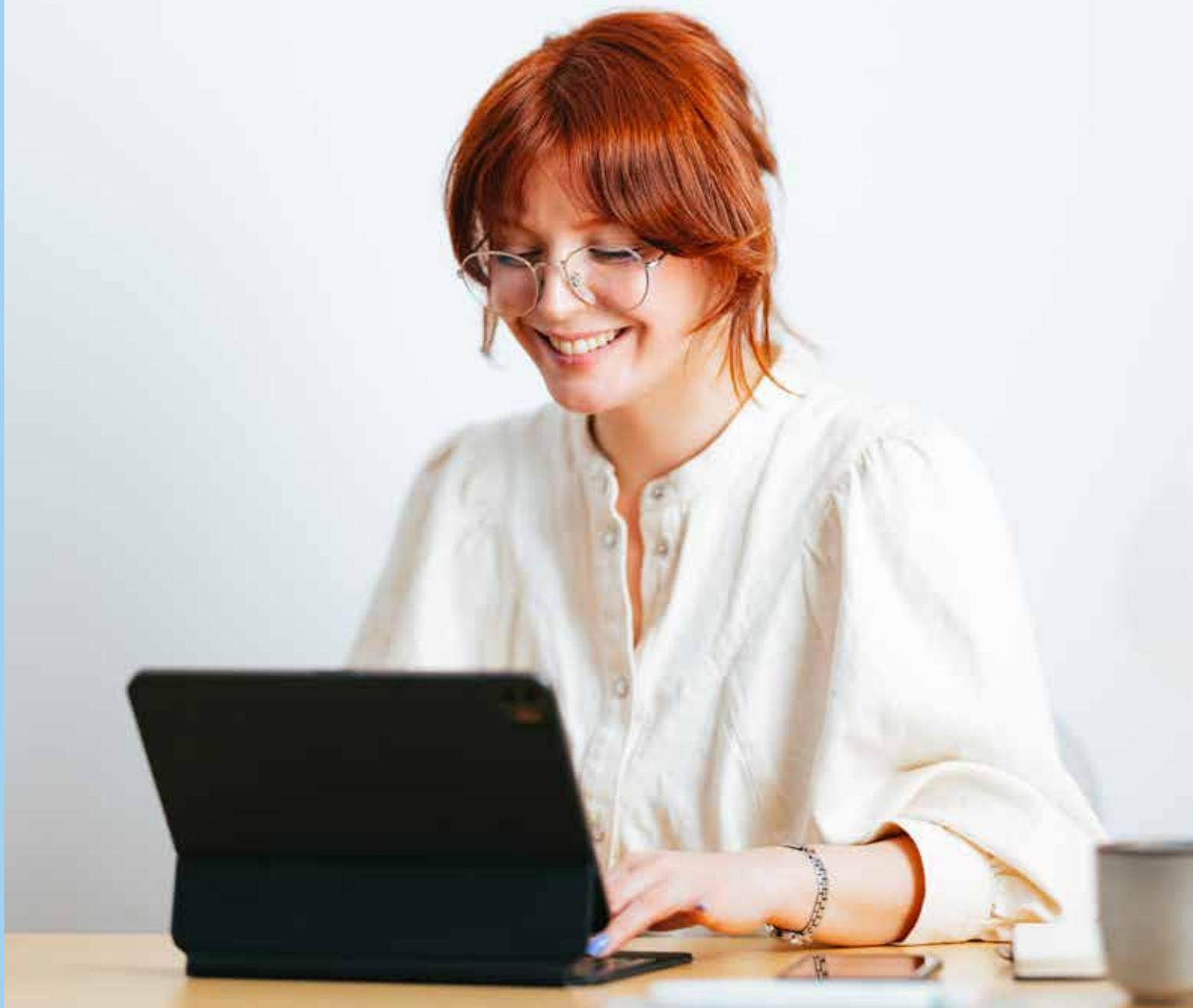
### Les actions de prévention possibles du CSE

- Faire une évaluation des (nouveaux) risques et les intégrer dans le Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), puis identifier les actions pertinentes pour les supprimer, les réduire ou les pallier ;
- Former et sensibiliser les salariés en vue de leur donner les outils pour les appréhender et y faire face, voire soutenir leurs collègues ;
- Être des relais d'écoute et mettre en place des moyens de soutien pour les collaborateurs et les managers.

---

## BOÎTE À OUTILS POUR **le télétravailleur**

---



## *Savoir rendre des comptes « sans tomber dans l'excès »*

Le salarié en situation de télétravail doit rendre compte de son travail quand il est à distance. En effet, son manager et ses collègues ont un besoin légitime de connaître l'avancement de sa production. Mais, un contrôle rigoriste, et en temps réel, du travail produit peut s'avérer malsain. Le télétravailleur et son manager doivent apprendre à se faire mutuellement confiance et trouver le « bon rythme » pour l'ensemble des éléments de reporting attendus.

## *Partager son agenda sans dévoiler sa vie privée*

Au bureau, il est facile de savoir qui travaille sur quoi à l'instant T. Mais, dans le cas d'équipes pratiquant le télétravail, le management ne peut se passer d'outils informatiques de gestion et de suivi des tâches, voire de partage des agendas. Dans ce cas, le télétravailleur doit apprendre à gérer deux agendas et à ne partager que ce qui concerne l'entreprise.

## *Glisser vers une culture de l'écrit, en évitant les risques du « management par le mail »*

Le télétravailleur va écrire et lire beaucoup de mails. Cet outil de communication est une source importante de malentendus et de crispations : écrits colériques, humour mal compris, mail-parapluie, demande considérée comme acceptée par le seul envoi du mail, etc. La communication par mail est aussi quelque chose qui s'apprend.

## *Etablir une frontière étanche entre la sphère privée et l'activité professionnelle*

La frontière entre la sphère privée et la sphère professionnelle s'estompe. Le télétravailleur doit apprendre à répartir les différents temps de la journée et créer des « rituels », instaurant une séparation entre les activités relevant de l'un ou de l'autre domaine.

## *Apprendre à demander explicitement de l'aide*

Ce sont bien souvent au travers de « signaux » non explicites qu'un manager ou que des collègues détectent qu'un salarié se trouve en difficulté. La distance abolit cette possibilité de détection. Il faut, dès lors, apprendre à exprimer ses difficultés, le plus souvent par écrit.

## *Pour le manager : apprendre à pratiquer le « management à distance »*

Le management à distance de télétravailleurs ne nécessite rien de moins que d'être sensibilisé à l'ensemble des points ci-dessus. Il n'est donc pas surprenant que les managers puissent être déstabilisés lors de la mise en place du télétravail. Il est nécessaire de mettre en œuvre, à leur intention, des espaces de discussion et d'échange de pratiques sur ce management à distance d'un nouveau type. Également, le principe de planifier des temps de « visioconférence » peut être étudié pour éviter l'écueil du sentiment d'oubli que ressentent certains télétravailleurs.

## *Les outils pour de nouvelles façons de travailler*

- Logiciel de suivi des tâches et de planification
- Agenda partagé
- Messagerie (mail et clavardage\*)
- Gestionnaire de présence
- Smartphone, téléphonie sur ordinateur
- Visiophonie

## LE TÉLÉTRAVAIL, **comment et jusqu'où ?**

*Lors d'une réévaluation du télétravail et de ses impacts à court et long terme, il nous apparaît important d'être vigilant sur les points suivants...*



## L'aménagement des espaces de travail

La responsabilité première de l'employeur reste de fournir un poste de travail aux salariés. Ces dernières années, les aménagements en flex-office ont fait une forte percée, qui s'est accrue avec le développement du télétravail.

Ces aménagements reposent sur le partage des positions de travail par plusieurs utilisateurs (on parle aussi d'espaces dynamiques ou de desk-sharing). Ils vont souvent de pair avec des aménagements en open-space. Ce type d'aménagement constitue un moyen de réduire les surfaces et, par là même, les coûts immobiliers.

Ce concept d'aménagement vise à optimiser la surface disponible en prenant en compte les absences et aussi, de plus en plus, le télétravail. Ainsi, plus le taux de présence retenu est faible, plus le nombre de positions de travail sera réduit (on parle aussi de taux de foisonnement). Dans les projets, ce taux est généralement générique pour tout un site.

Ainsi, nous avons noté plusieurs points d'attention à prendre en compte :

- Les activités de certaines équipes qui ont un taux de présence plus élevé sur site, lié à des contraintes techniques, de processus, d'organisation...
- Les activités avec des besoins de confidentialité pour lesquelles le partage des positions peut être une contrainte.
- Les activités nécessitant des matériels spécifiques.
- La prise en compte des singularités et des situations de handicap.

## Le collectif de travail comme facteur d'équilibre

Bien que le télétravail puisse être une source de gain de productivité individuelle, il faut porter un regard à long terme sur les capacités d'innovation qui peuvent être fragilisées, à terme, par un déficit de travail collectif si le télétravail est pratiqué de façon trop intensive.

Conjointement, le collectif est également une ressource de régulation pour affronter les contraintes psychosociales. Une attention particulière doit être apportée pour évaluer le maintien des échanges informels et la communication directe entre les individus dans l'intérêt de tous (salariés et employeurs).

L'aménagement d'espaces dynamiques de travail (Work-café, salles de réunion...) est une forme de réponse à ces enjeux et se développe dans de nombreuses entreprises. Ceci ne doit pas être la seule.



## Le collectif de travail comme facteur d'équilibre



## LE TÉLÉTRAVAIL **dans le Code du travail**

*Le cadre juridique de la mise en oeuvre du télétravail est constitué de l'Accord national interprofessionnel (ANI) de 2005 relatif au télétravail et des articles L. 1222-9 et suivants du code du travail, modifiés par l'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017.*

*En 2017, une concertation des partenaires sociaux sur le développement du télétravail a permis d'établir un état des lieux sur la pratique en entreprise et d'identifier de nouveaux enjeux, notamment juridiques : recommandations pour clarifier certains points, droit à la déconnexion, encadrement de toutes les formes de télétravail afin de mettre un terme au télétravail informel.*

*Ce dispositif légal est désormais complété par un nouvel ANI, accord « pour une mise en oeuvre réussie du télétravail » signé le 26 novembre 2020. Cet accord a été étendu par un arrêté du 2 avril 2021.*





# FOCUS SUR

## Trois articles du Code du travail encadrent le télétravail

### **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.

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. Lorsque la demande de recours au télétravail est formulée par un travailleur handicapé, mentionné à l'article L. 5212-13, ou un salarié aidant d'un enfant, d'un parent ou d'un proche, l'employeur motive, le cas échéant, sa décision de refus. Le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail. »

### **ARTICLE L. 1222-10 du Code du travail**

« Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :

De prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci ;

1° D'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou d'outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ;

2° De lui donner priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ;

3° D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail.»

### **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. Les conditions et les modalités d'application du présent article sont définies par décret en Conseil d'Etat.»

## Pour aller plus loin

PLUSIEURS PARUTIONS SUR LE TÉLÉTRAVAIL  
EN TÉLÉCHARGEMENT GRATUIT



**ANI 2020, Accord National Interprofessionnel relatif à la mise en œuvre réussie du télétravail.**

[https://www.legifrance.gouv.fr/conv\\_coll/id/KALITEXT000043562007](https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000043562007)



**ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)**

[www.anact.fr](http://www.anact.fr)

<https://www.anact.fr/teletravail-trouver-la-bonne-formule>

<https://www.anact.fr/installer-le-teletravail-dans-la-duree-analysedaccords-teletravail>



**INRS (Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles)**

[www.inrs.fr](http://www.inrs.fr)

<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TJ%2025>



**FIRPS (Fédération des intervenants en risques psychosociaux)**

[www.firps.org](http://www.firps.org)

[https://firps.org/Livret-Teletravail\\_media.pdf](https://firps.org/Livret-Teletravail_media.pdf)



# Les missions sur lesquelles nous pouvons vous accompagner sur LE TELETRAVAIL

L'accompagnement de Secafi sur des thématiques en lien avec le télétravail peut utiliser différents moyens :

## 01 “L'EXPERTISE PROJET IMPORTANT”

Votre CSE est consulté chaque fois que l'entreprise décide de mettre en œuvre un projet important qui impacte la santé, la sécurité ou les conditions de travail. L'employeur a l'obligation d'évaluer les effets de ce projet sur les conditions de travail et sur la santé mais cette obligation n'est pas toujours rigoureusement respectée.

Dans le cadre de la procédure de consultation du CSE sur un projet de télétravail, vous pouvez faire appel à un expert pour évaluer les impacts du projet et vous aider à faire des propositions d'amélioration dans votre rendu d'avis sur le projet.

### INFO +

Les honoraires sont pris en charge a minima à 80 % par l'employeur.

## 02 “L'EXPERTISE SUR LA POLITIQUE SOCIALE, LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET L'EMPLOI”

La consultation du CSE sur la politique sociale, les conditions de travail et l'emploi peut être le moment de débattre des enjeux du télétravail. Lors de cette consultation, vous pouvez recourir à un expert qui pourra vous aider à analyser la politique sociale de l'entreprise et notamment les conditions de mise en œuvre du télétravail et les axes de progrès éventuels. L'expert vous fournira des informations utiles pour rendre votre avis en formulant des propositions ou des demandes afin d'améliorer les conditions de travail et de télétravail dans votre entreprise.

### INFO +

Les honoraires sont pris en charge intégralement par l'employeur.

## 03 “LES AUTRES DISPOSITIFS”

### *Missions contractuelles sur le télétravail*

Nous pouvons vous accompagner dans le cadre d'interventions paritaires négociées et contractuelles, par exemple pour faire un diagnostic sur les enjeux de télétravail au sein de votre entreprise.

### *Appui dans le cadre d'une négociation*

Nous pouvons vous accompagner pour évaluer le dispositif proposé, nous appuyer sur notre benchmark pour faire des propositions d'amélioration du projet d'accord.

### *Questionnaire, Baromètre social*

Nous réalisons des enquêtes par questionnaire sur le télétravail ou d'autres sujets : risques psychosociaux, la qualité de vie au travail, déménagements, etc.

20, rue Martin Bernard - 75647 Paris cedex 13  
Tél. : + 33 (0)1 53 62 70 00

[www.secafi.com](http://www.secafi.com)



**EN EUROPE,  
EN FRANCE MÉTROPOLITAINE  
ET D'OUTRE-MER**

**nous sommes à votre écoute près de vos sites...**

### SECAFI Paris

**Vincent PIERRE**

+33 (0) 1 53 62 22 84 • +33 (0) 6 30 51 60 17  
vincent.pierre@secafi.com

### SECAFI Lyon

**Florian DELVAUX**

+ 33 (0)4 78 63 60 34 • + 33 (0)6 20 62 49 68  
florian.delvaux@secafi.com

### SECAFI Lille

**David CLIN**

+ 33 (0)3 20 14 64 42 • + 33 (0)6 74 64 17 61  
david.clin@secafi.com

### SECAFI Metz

**Nicolas FLYE SAINTE MARIE**

+ 33 (0)3 87 56 20 17 • + 33 (0)6 22 05 82 40  
nicolas.flye@groupe-alpha.com

### SECAFI Nantes

**Eric JULIENNE**

+ 33 (0)2 40 80 24 09 • + 33 (0)6 07 22 02 39  
eric.julienne@secafi.com

### SECAFI Toulouse

**Eric MORALES**

+ 33 (0)5 62 72 36 01 • + 33 (0)6 21 42 09 93  
eric.morales@secafi.com

### SECAFI Bordeaux

**Constance DROUET**

+33 (0)5 57 22 45 13 • +33 (0)6 72 86 921 36  
constance.drouet@secafi.com

### SECAFI Marseille

**Jean-Baptiste GUILLAUME**

+33 (0) 4 91 98 92 09 • +33 (0)6 82 43 28 18  
jean-baptiste.guillaume@secafi.com

### SECAFI Outre-Mer

#### Ile-de-la Réunion

**Isabelle GOUDARD**

+262 (0)6 92 79 06 72  
isabelle.goudard@secafi.com

#### Nouvelle Calédonie

**Yodit PASTOR**

+ (687) 26 06 02 • + (687) 75 75 26  
yodit.pastor@secafi.com

### SECAFI Bruxelles

**Sophie MOSCA**

+ 33 (0)6 73 08 14 58  
sophie.mosca@secafi.com

### Comptabilité des CSE

**Alexis FELTEN**

+ 33 (0)6 43 01 63 67  
alexis.felten@secafi.com

### Formation des CSE

+ 33 (0)1 56 53 65 08

[prometea@prometea.org](mailto:prometea@prometea.org)

**PROMETEA**  
FORMATION EXPERTE & ENGAGÉE

