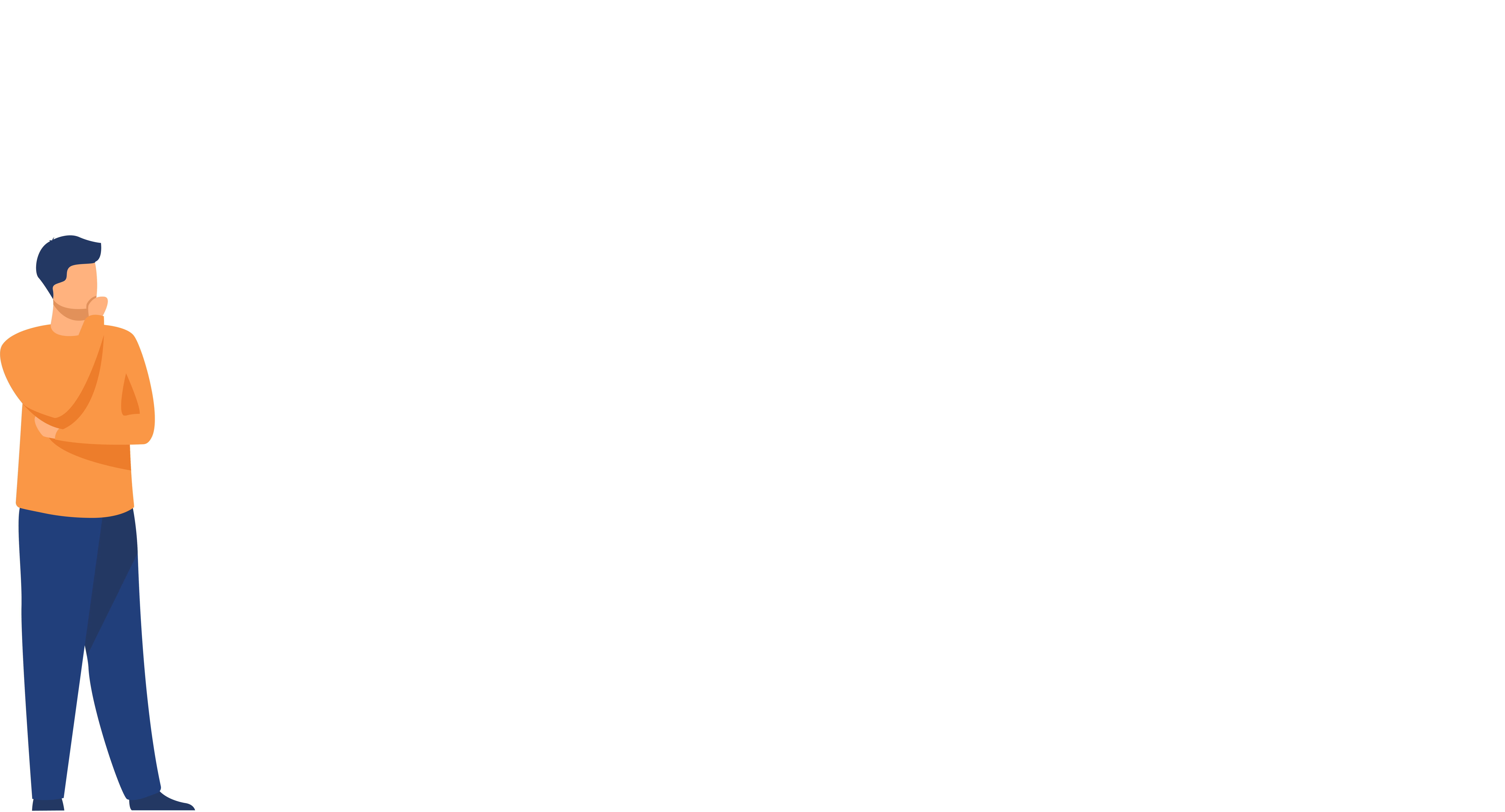
**Livret formateur**



**Cas pratique**

**GrowUp**

Une image contenant flèche

Description générée automatiquement

|  |  |
| --- | --- |
| Temps nécessaires | 45 min à 1 heure |
| Objectifs | * **Se préparer à négocier** * **Réaliser un état des lieux de la situation** |
| Sujets abordés | **Télétravail** |
| Niveau | **Formateur : Confirmé**  **Participant : Tout Niveau** |

# Cas pratique – GrowUp

# Preparer la Négociation d’un accord sur LE TELETRAVAIL

## Préalable pour le formateur

Cette étude de cas nécessite une bonne connaissance, de la part du formateur, de la thématique du télétravail.

Il est important d’avoir pris connaissance et analysé a minima l’Accord National (ANI) Interprofessionnel du 26 novembre 2020 (cité ultérieurement), mais aussi d’avoir pris connaissance du précédent ANI de 2005, de l’ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017, etc.

## I- Le télétravail

**Préalable – Cadre juridique et définition[[1]](#footnote-2)**

*« Le cadre juridique de la mise en œuvre du télétravail est constitué de l’accord national interprofessionnel de 2005 relatif au télétravail et des articles L1222-9 et suivants du code du travail, modifiés par l’ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017, dont la portée a pu être précisée par la jurisprudence.*

*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****.*

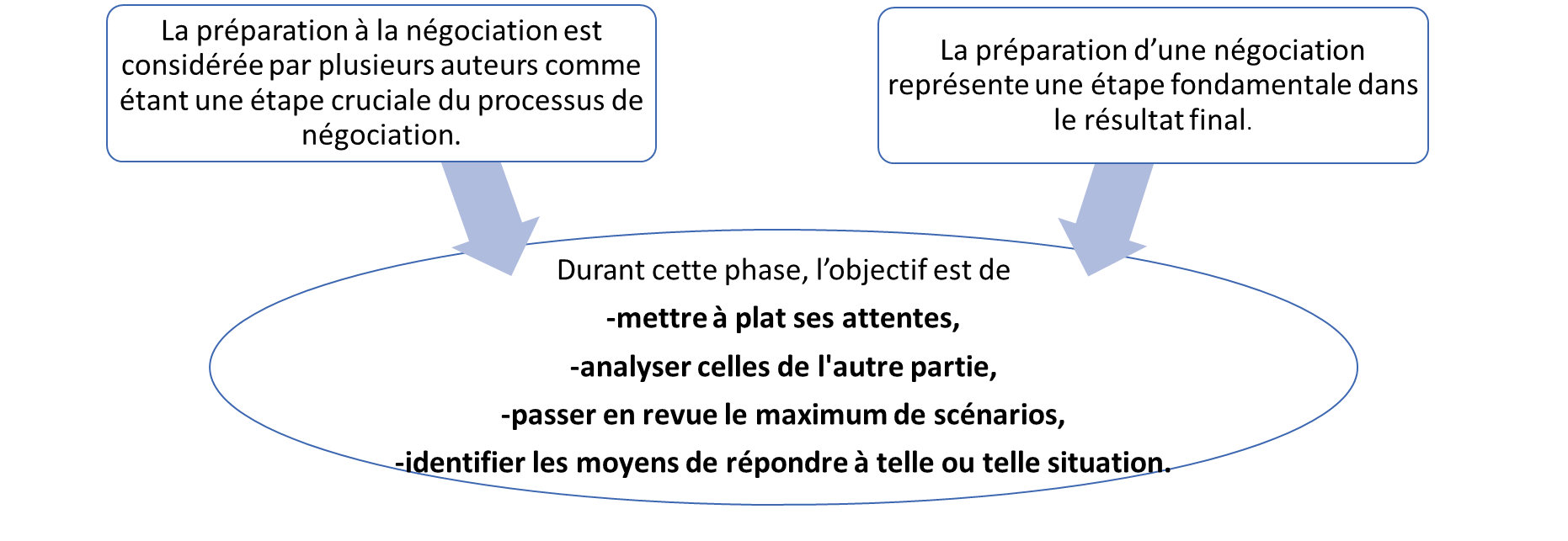
*Dans la pratique, il peut s’exercer au lieu d’habitation du salarié ou dans un tiers-lieu, comme par exemple un espace de co-working, différent des locaux de l’entreprise, de façon régulière, occasionnelle, ou en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure. […]*

*C’est au niveau de l’entreprise que les modalités précises de mise en œuvre du télétravail sont définies, dans le cadre fixé par le code du travail, les dispositions de l’ANI de 2005 et du présent accord, et par les dispositions éventuelles négociées au niveau de la branche. […]*

*Constatant que l’articulation entre ces sources juridiques n’est pas toujours aisément comprise par les employeurs et les salariés, les organisations signataires souhaitent, par le présent accord, expliciter l’environnement juridique applicable au télétravail et proposer aux acteurs sociaux dans l’entreprise, et dans les branches professionnelles, un outil d’aide au dialogue social, et un appui à la négociation, leur permettant de favoriser une mise en œuvre réussie du télétravail. »*

## II- Se préparer à négocier : « Une négociation réussie est d’abord une négociation bien préparée ! »

**Les enjeux de la préparation à la négociation**



## III- Négocier un accord sur le télétravail

Selon l’ANI du 26 novembre 2020, pour se préparer à négocier un accord sur le télétravail, il est important de réaliser « *un travail de diagnostic approfondi pour*[[2]](#footnote-3) :

* *Répertorier les enseignements à tirer de la première période de confinement qui a donné lieu à un recours très important à une forme de télétravail,*
* *Identifier les enjeux et questions qui se posent dans la perspective d’un développement potentiellement plus important du télétravail dans le cadre de l’activité « normale » de l’entreprise, ou en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure. »*

***Extrait ANI du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail***

« *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 œuvre. 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.* »

*« Aux termes de la loi, l’accord collectif applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur précise :*

***1°******Les conditions de passage en télétravail****, en particulier en cas d'épisode de pollution mentionné à l'article L. 223-1 du code de l'environnement, et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;*

***2° Les modalités d'acceptation*** *par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;*

***3° Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail*** *;*

***4° La détermination des plages horaires*** *durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail ;*

***5° Les modalités d'accès des travailleurs handicapés*** *à une organisation en télétravail, en application des mesures prévues à l'article L. 5213-6. »*

*« Aboutir à un accord collectif relatif au télétravail, pouvant notamment traiter, outre les thèmes visés au 2.1 du présent accord****, du périmètre, des conditions de mise en œuvre, des modalités de prise en charge des frais professionnels****, etc. »*

Par ailleurs, cet ANI attire l’attention sur certains sujets, dont notamment :

1. ***« Intégration du télétravail dans le fonctionnement de l’entreprise »***
   1. *« Porter une attention particulière à l’articulation entre le présentiel et le distanciel afin de préserver les fonctionnements collectifs et l’efficacité des organisations du travail. »*
   2. *« Mettre en évidence des conditions de mise en œuvre adaptées à l’entreprise »*
   3. *« La gestion des parcs de matériels informatiques et l’utilisation globale des outils numériques sont des points de vigilance à intégrer dans la réflexion »*
2. ***« Télétravail et préservation de la cohésion sociale interne »***
3. ***« La durée du travail et le temps de repos »***
4. ***« Le contrôle du temps de travail, le respect du droit à la déconnexion et de la vie privée »***
5. ***« Equipements et usage des outils numériques »***
6. ***« La communication au sein de la communauté de travail »***
7. ***« L’accompagnement des collaborateurs et des managers » dont « l’adaptation des pratiques managériales »***
8. ***« La préservation de la relation de travail avec le salarié » dont « Prévenir l’isolement »***
9. **Etc.**

Enfin, il insiste sur un élément, fondamental à la mise en place du télétravail : *« la relation de confiance entre un responsable et chaque salarié en télétravail – et deux aptitudes complémentaires – l’autonomie et la responsabilité nécessaires au télétravail. »*

## IV- Cas pratique

### IV.1- Mode d’emploi détaillé

* **Public :** entreprise, branche, tous types de secteurs
* **Objectif général :** Se préparer à négocier (le thème choisi pour illustrer la préparation est le télétravail)
* **Sous-Objectifs** : dans la phase préparatoire de la négociation, réaliser un état des lieux partagé de la situation
* **Objectifs à découvrir :** faire l’expérience d’un travail en commun dans une démarche pluridisciplinaire, travailler avec des données affinées, confronter les indicateurs et données chiffrées aux situations de terrain, …
* **Méthode pédagogique** : étude de cas.
* **Activité proposée :** le groupe est séparé en 2 sous-groupes (de 4 à 6 personnes maximum). Un cas est proposé aux sous- groupes, afin d’être étudié, puis présenté en groupe.
  + Phase introductive è le formateur présente la consigne.
  + Phase 1 : recherche en sous-groupe è chaque stagiaire lit les éléments du cas.
  + Phase 2 : analyse è chaque sous- groupe note ses réponses.
  + Phase 3 : mise en commun è présentations croisées des deux groupes et synthèse effectuée par l’animateur.
  + Phase 4 è synthèse par l’animateur, partage de messages / points de vigilance
* **Consigne d’animation :** faire les groupes avant présentation des cas. Aider les groupes. Faciliter les échanges en grand groupe. Faire passer des messages clefs en phase de synthèse en vue des objectifs pédagogiques à découvrir. Si le groupe s’y prête (ambiance collaborative déjà installée), il peut être utile à l’objectif « faire l’expérience d’un travail en commun » de faire des groupes mixtes pour l’étude de cas. Sinon, le ou les animateurs peuvent créer des équipes séparées (employeurs/salariés) pour favoriser les échanges en sous-groupes.
* **Réponses proposées dans l’exercice** : les réponses proposées tout au long de l’exercice sont données à titre indicatif et ne sont pas limitatives. Elles sont là pour accompagner le formateur, d’autres réponses peuvent être apportées.
* **Matériel :** Cahier individuel, tableau ou Tableau blanc interactif.
* **Durée :** 45 minutes à 1 heure

### IV.2- Etudes de cas GrowUp

En vue de se préparer à la négociation d’un accord, il est important de travailler conjointement sur un état des lieux partagé.

**L’objectif de l’étude de cas** est de préparer la situation de négociation en analysant l’environnement et le contexte de la négociation :

* Mettre en exergue les enjeux et appréhender les différentes variables sur lesquelles pouvoir négocier ;
* Réaliser un état des lieux ;
* Etablir le contact avec l’autre partie, de manière positive et bienveillante pour créer, dès le départ, un climat de confiance favorable au recueil d’information.

**Le principe de l’étude de cas** est le suivant :

* Présentation d’un extrait de données.
* Réflexion, questionnement et analyse des données. Au regard de ces données et de leur interprétation, quels seraient les domaines à privilégier dans le cadre de la préparation de la négociation d’un accord sur le télétravail ?

**Présentation**

GrowUp est un organisme de formation dont le siège social historique est situé à St Priest, près de Lyon. Il dispose également de centres régionaux à Paris, Aix en Provence, Nice, Bordeaux, Toulouse, Tours, Strasbourg et Lille.

Créé il y a près de 45 ans, GrowUp est reconnu comme un des leaders français de la formation professionnelle. Il propose d’une part, des formations « sur mesure » aux entreprises ; d’autre part, il dispose d’un catalogue de plus de 500 formations réalisées en inter-entreprises.

L’organisme compte 86 salariés répartis comme suit dans la BDES :

| Activités | Effectifs |
| --- | --- |
| *Direction* | *3* |
| *Activités de Fonctions support (DRH, DSI, DAF, Marketing)* | *12* |
| *Activités commerciales* | *12* |
| *Activités de développement et suivi de projet* | *12* |
| *Activités d’ingénierie et animation de formation* | *32* |
| *Activités de R&D* | *7* |
| *Activités de suivi administratif et déploiement logistique* | *8* |

En mars 2020, l’entreprise a été confrontée à la crise sanitaire et a décidé de placer tous ses effectifs dans une configuration mixant : activité partielle 2 jours par semaine, télétravail pour 100% des effectifs 3 jours par semaine. Ce vaste déploiement du télétravail s’est opéré de manière exceptionnelle et imprévue, sans avoir pu être organisé, réfléchi et concerté en amont.

Pour autant, des retours de salariés, la productivité de l’entreprise, le sujet porté par les représentants du personnel au CSE depuis quelques années a fait réfléchir la direction.

Près d’un an après cette décision, l’entreprise souhaite s’engager dans la négociation d’un accord sur le télétravail.

**L’objectif de la direction est de parvenir à un accord majoritaire d’entreprise** sur le sujet du télétravail créant ainsi un cadre collectif permettant de pérenniser et sécuriser l’exercice du télétravail dans l’entreprise.

Pour les représentants du personnel, le télétravail est plébiscité par une grande majorité des salariés, qu’ils soient formateurs en inter ou intra entreprises, commerciaux ou chefs de projets, gestionnaires administratifs, fonctions support, etc. et cela depuis plusieurs années. Néanmoins, la mise place en mode imprévu, contraint et rapide du télétravail dans le cadre de la crise du Covid 19 a fait émerger des difficultés dans la réalisation du télétravail qui seront à prendre en compte.

Un questionnaire a été élaboré et transmis aux salariés. Il traitait de différentes thématiques.

Les résultats transmis par la direction aux représentants du personnel sont globaux, transversaux et non détaillés par services ou activités.

Voici un extrait de résultats aux questionnaires, à analyser.

***A l’aide des données quantitatives issues du questionnaire, de votre point de vue :***

* ***Question 1 : quelles sont les interprétations que vous feriez de ces données ?***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Question 1**  **(Motivation)** | ***Je suis disposé(e) à travailler en télétravail selon la fréquence suivante :*** | |
| 5 Jours par semaine = 3% | 1 jour par semaine = 16% |
| 3 jours par semaine = 17% | Jamais de télétravail = 11% |
| 2 jours par semaine = 53% |
| **Réponse** | * Près de 90% souhaitent une organisation avec du télétravail * Plutôt sur un mode articulant télétravail et présence sur site * **Plus de la majorité opterait pour la formule 2 jours / semaine de télétravail** * Attention, certains ne souhaitent pas du tout de télétravail : l’intérêt serait ici d’affiner pour connaître les éventuels activités et services concernés | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Question 2 (Ressources)** | ***Je dispose d’un poste de travail et des équipements (pc, logiciels, outils de partage et de communication, etc.) me permettant de travailler efficacement*** | |
| Pas du tout d’accord = 8% | Plutôt d’accord = 62% |
| Pas d’accord = 13% | Tout à fait d’accord = 17% |
| **Réponse** | * Près de 80% des répondants disposent d’un poste et des équipements * Un travail est à engager auprès d’1/5 des effectifs concernant les équipements et le poste. Cela peut aussi expliquer le refus pour certains de télétravailler * Réfléchir dans l’accord à un bilan des équipements et un financement | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Question 3 (Ressources)** | ***J’ai accès en télétravail à toutes les informations dont j’ai besoin pour bien faire mon travail*** | |
| Pas du tout d’accord = 19% | Plutôt d’accord = 43% |
| Pas d’accord = 26% | Tout à fait d’accord = 12% |
| **Réponse** | * Une petite majorité dispose des informations * Pour autant, un travail est à engager auprès d’une proportion significative des répondants (45%) concernant l’accès aux informations pour travailler | |

| ***Question 4***  ***(Objectifs)*** | ***Je connais mes objectifs et ce que l’on attend de moi*** | |
| --- | --- | --- |
| Pas du tout d’accord = 12% | Plutôt d’accord = 49% |
| Pas d’accord = 8% | Tout à fait d’accord = 31% |
| **Réponse** | * 80% des répondants estiment que les objectifs et les attentes sont claires | |

| ***Question 5***  ***(Communication)*** | ***Des réunions sont organisées régulièrement par mon manager*** | |
| --- | --- | --- |
| Pas du tout d’accord = 17% | Plutôt d’accord = 38% |
| Pas d’accord = 37% | Tout à fait d’accord = 8% |
| **Réponse** | * Une majorité estime que le manager n’organise pas régulièrement des réunions. * Cela nécessite un travail d’adaptation des pratiques managériales et peut être de la formation au management à distance * Par ailleurs, le questionnaire ne dit pas le contenu de ces réunions, ni si elles sont uniquement descendantes ou si des temps sont prévus, permettant de s’exprimer sur les difficultés, les vécus, etc. | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Question 6***  ***(Déconnection)*** | ***J’arrive à me déconnecter en télétravail*** | |
| Pas du tout d’accord = 21% | Plutôt d’accord = 44% |
| Pas d’accord = 25% | Tout à fait d’accord = 10% |
| **Réponse** | * Une majorité estime parvenir à déconnecter. * Néanmoins, une proportion significativement importante (46%) estime que ce n’est pas le cas, cela doit faire l’objet d’une réflexion importante dans le cadre de l’accord | |

* ***Question 2 : quel bilan peut-on faire de ces données ? Comment l’utiliser pour l’accord ?***

Au regard des résultats, les thématiques prioritaires correspondent à celles où une majorité de répondants remontent des difficultés (ressources, réunions, possibilité de déconnexion, etc.)

* Question 3 : **l’accès aux informations pour pouvoir faire son travail è 45% des répondants disent ne pas être d’accord avec le fait d’avoir accès à toutes les informations pour pouvoir faire leur travail**.

Un travail doit être engagé pour approfondir cette problématique et des actions pourraient être menées et formalisées dans l’accord au travers de la mise à disposition éventuelle des salariés d’une liste d’outils de communication et de travail collaboratif appropriés au travail à distance, qui garantissent la confidentialité des échanges et des données partagées (logiciels de visio par exemple, de dossiers partagés, de réunions, d’espaces de coordination même à distance, de newsletter, de process, etc.) pour que ces répondants puissent avoir les informations pour travailler.

Il serait aussi intéressant de prévoir des canaux de remontées d’informations en cas de difficultés rencontrées sur ce sujet par les télétravailleurs (CSE, DRH, managers, boite aux lettres / mails, référents, cellule de veille, etc.).

En effet, cela peut les gêner en termes de perte de temps pour les rechercher, de manque de visibilité, de difficulté pour traiter des dossiers, etc. La distance ne doit pas générer des freins dans la réalisation du travail en matière d’accès aux informations opérationnelles.

Par ailleurs, le télétravail ne se résume pas à la mise à disposition d’équipements et de technologies permettant de travailler à distance. L’employeur doit ainsi identifier avec les salariés les outils numériques prioritaires pour le travail à distance, ainsi que prévoir des mesures facilitant leur prise en main par tous, et identifier les impacts de leur usage sur la transformation des métiers (source ANACT).

* Question 5 : **Les réunions organisées par les managers, et plus largement les pratiques managériales è 54% des répondants indiquent ne pas être d’accord avec le fait que des réunions soient organisées régulièrement par le manager**.

Cette thématique est très importante, dans le cadre de l’ANI et d’autant plus en période de crise sanitaire.

Les réunions poursuivent plusieurs objectifs : transmettre et faire remonter des informations, prendre la « température », détecter les signaux faibles, partager les réussites et difficultés dans l’équipe, maintenir et renforcer par des rituels le lien social, suivre et réguler la charge de travail à distance, revoir éventuellement la répartition des activités, etc.

Ainsi un manque de réunions régulières va affecter le sentiment de soutien social, l’isolement, l’accès aux informations pour travailler, etc.

Il s’agira dans l’accord, d’élaborer un article sur l’accompagnement de la mise en œuvre du télétravail, une formation des managers sur le contenu de l’accord, les outils, le management à distance, l’animation de réunions régulières, la mise en place de rituels d’équipes, la création d’une relation de confiance avec ses subordonnés, etc.

* Question 6 : **La déconnexion è 46% des répondants indiquent ne pas être d’accord avec le fait de parvenir à se déconnecter en télétravail**.

En premier lieu, il s’agirait dans l’accord de rappeler l’obligation légale du respect du droit à la déconnexion. Par ailleurs, l’accord pourrait prévoir la mise en place d’un système d’alerte sur les situations de travail engendrant de la sur-connexion, associé à son analyse des causes et des pistes d’action (source ANACT).

Par ailleurs, il s’agirait sûrement de travailler des actions autour de la régulation de la charge de travail et des objectifs, du suivi et du contrôle des horaires, des fermetures d’accès et de boîtes mail à certaines heures, etc. Cette prérogative revient principalement au management, qui doit suivre et contrôler les amplitudes horaires et la déconnexion, notamment par exemple lors des échanges hebdomadaires avec son équipe, afin de s’assurer de l’équilibre vie privée / professionnelle.

Au-delà de ces 3 thématiques prioritaires, les thématiques relatives aux outils / équipements et postes de travail ne doivent pas être écartées.

* ***Question 3 : estimez-vous que le questionnaire tel quel permet de réaliser un état des lieux sur le télétravail et sa faisabilité en fonction des activités et de l’organisation du travail ?***

Non, cela n’est pas suffisant, en effet, il n’y a pas, par exemple, une analyse affinée en fonction du type d’activités réalisées. Il aurait été pertinent, à la fin du questionnaire, d’intégrer une segmentation (question sur les catégories socioprofessionnelles) relative à l’activité exercée, la filière de métier, afin ensuite de pouvoir travailler sur les critères d’éligibilité et les activités susceptibles d’être poursuivie en télétravail.

La mise en place, la répartition présentiel / distanciel et la bonne intégration dans l’organisation du travail peuvent être différentes voire rencontrer des écueils en fonction de l’activité exercée.

En effet, pour un formateur qui anime des formations pour une part chez le client, un commercial qui réalise des rdv ou pour un gestionnaire administratif qui travaille tous les jours au siège, la faisabilité, l’organisation, la fréquence du télétravail peuvent être différentes.

* ***Question 4 : estimez-vous, au regard des points abordés dans l’ANI du 26 novembre 2020 évoqué précédemment, que toutes les thématiques nécessaires pour obtenir un état des lieux partagé et un diagnostic constructif, permettant de se préparer à la négociation d’un accord, ont été abordées dans ce questionnaire ?***

Non, certaines thématiques n’ont pas été traitées.

Si l’on se réfère aux préconisations de l’ANI du 26 novembre 2020, plusieurs autres thématiques sont importantes à analyser dans le cadre d’un état des lieux :

* Le cadre de l’accord
* La définition des modalités du télétravail
* L’accès au télétravail (situation normale vs exceptionnelle), les critères d’éligibilité
* La mise en œuvre du télétravail
* L’organisation du télétravail
  + Les modalités de suivi, de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail
  + La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail
  + La durée du travail et le temps de repos
  + Les modalités de préservation de la cohésion sociale interne et de la relation de travail avec le salarié
  + La communication au sein de la communauté de travail et la prévention de l’isolement
  + L’accompagnement des collaborateurs et le soutien managérial
* La prévention de la santé et de la sécurité en télétravail
* L’accompagnement à la mise œuvre du télétravail,
* Le suivi du télétravail
* ../…

## V- Bilan du cas : Messages importants suite à la réalisation du cas

### V.1- L’importance de l’accès aux différents outils et indicateurs de l’entreprise

* Des **données globales et affinées notamment par activités** pour se poser les bonnes questions en matière d’éligibilité, de faisabilité, d’intégration dans l’organisation du travail, afin d’avoir une vision plus proche de la réalité. En effet, des données chiffrées globales ne sont pas toujours représentatives : notamment par rapport aux catégories éligibles, à l’organisation du travail, etc.
* La **mise en perspective avec des données qualitatives**, relatives aux situations concrètes de travail, par le biais, d’observations, d’entretiens, d’enquêtes, de remontées du CSE, d’alertes des services de santé au travail, etc.

### V.2- S’appuyer sur un dialogue social de qualité

* Un des moyens de disposer de différents points de vue, voire de critères d’activités et d’éligibilité et de pouvoir les confronter
* Un moyen efficace pour faire remonter des données de situations concrètes de travail

### V.3- Avant de s’engager dans la négociation, il est important de la préparer

* Réaliser un état des lieux ou un retour d’expérience lorsque le télétravail a été mis en place en lien avec le confinement de mars : questionnaire, groupes de travail, remontées du CSE, remontées des salariés, observations, entretiens, etc.
* Être vigilant sur l’emploi de sondage ou questionnaire pour réaliser un état des lieux : cela doit s’appuyer sur une méthodologie rigoureuse, pour éviter de multiples biais dans la construction, l’interprétation des items, l’analyse des données recueillies, etc.
* Identifier les activités éligibles, les critères d’éligibilité, l’organisation distanciel/présentiel
* Avoir une vigilance si cela exclut des activités, afin de ne pas affecter la cohésion interne
* Partager l’état des lieux

1. ANI du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail, p.2 [↑](#footnote-ref-2)
2. ANI du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail, p.2 [↑](#footnote-ref-3)