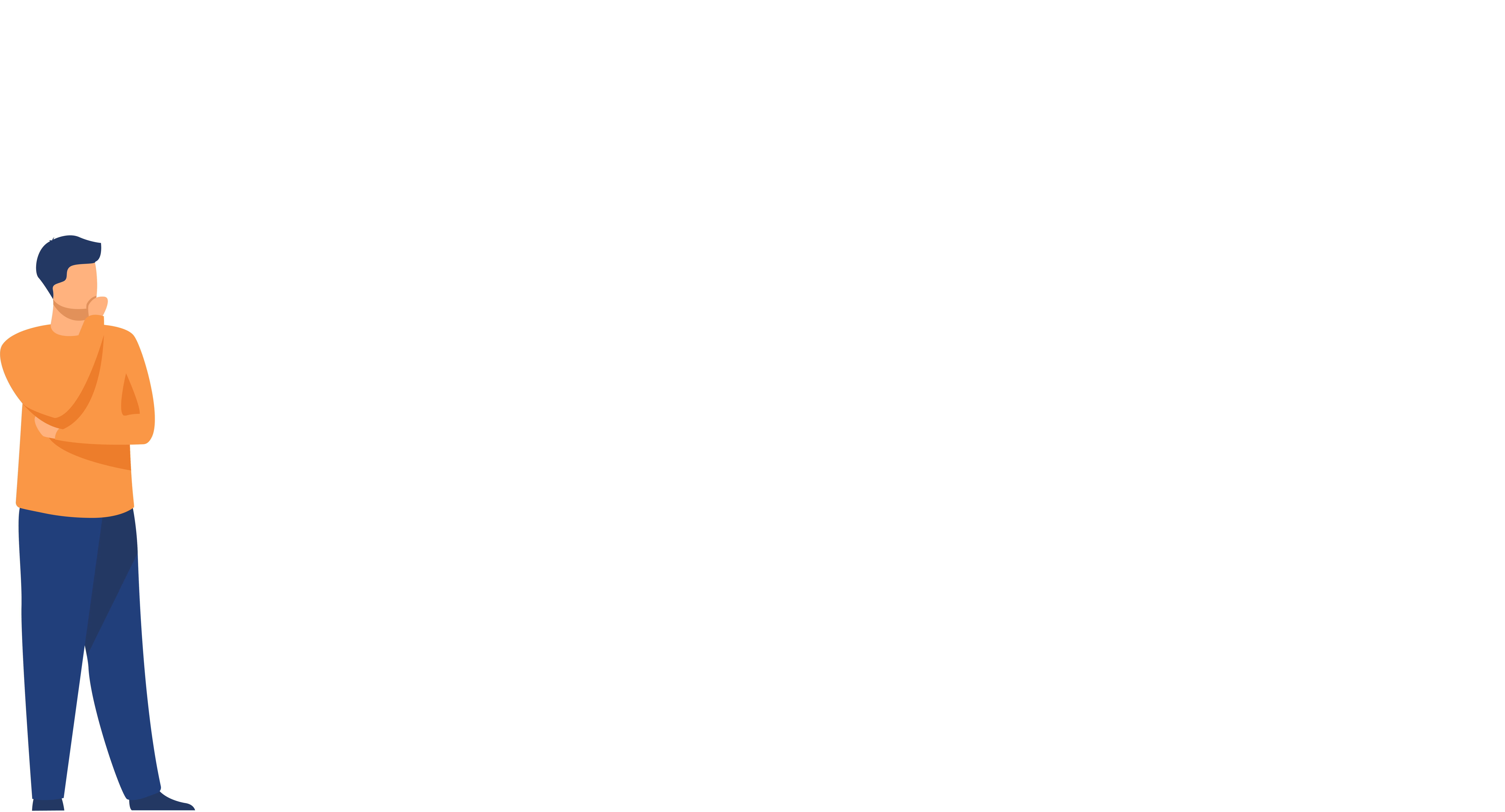
**Livret stagiaire**



**Cas pratique**

**GROWUP**

Une image contenant flèche

Description générée automatiquement

# Cas pratique – GrowUp

# Preparer la Négociation d’un accord sur LE TELETRAVAIL

## I- Le télétravail

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

*« 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****.*

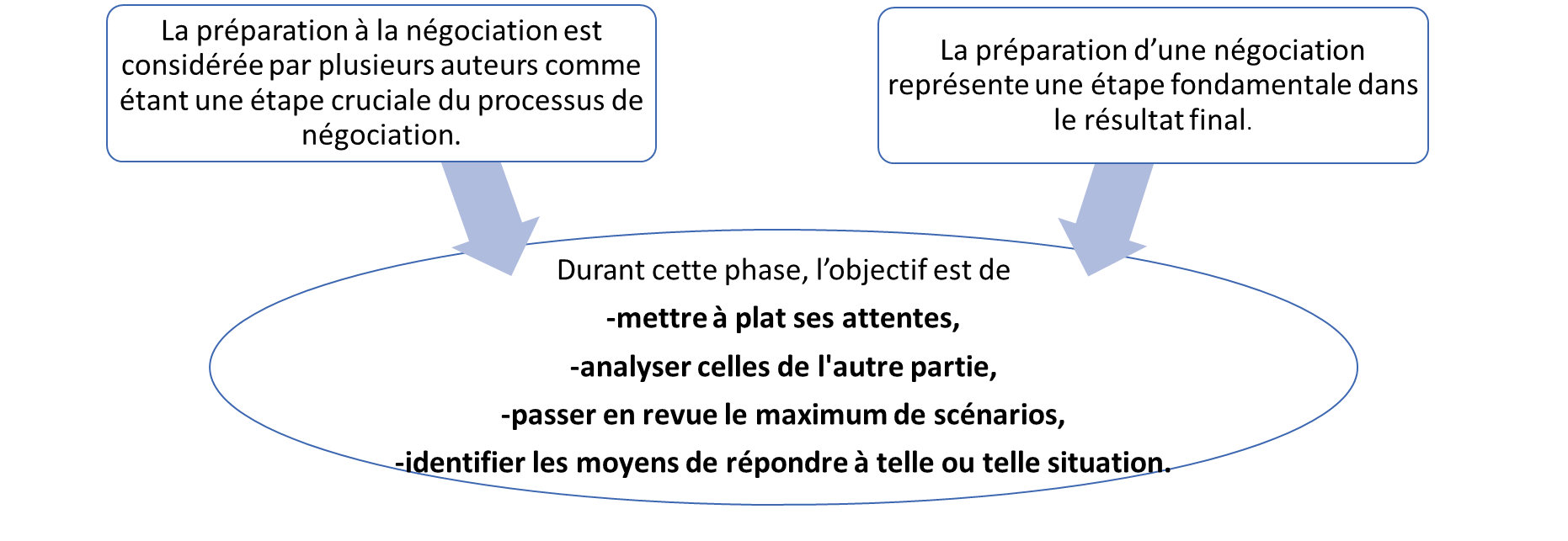
*Dans la pratique, il peut s’exercer au lieu d’habitation du salarié ou dans un tiers-lieu, comme par exemple un espace de co-working, différent des locaux de l’entreprise, de façon régulière, occasionnelle, ou en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure. […]*

*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-2) :

* *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- Etudes de cas GrowUp

**🡺 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% |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **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% |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **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% |

| ***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% |

| ***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% |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***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% |

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

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