



## Travail à distance : des obligations juridiques aux enjeux managériaux

Emmanuelle Rouzet - Anne Ecochard



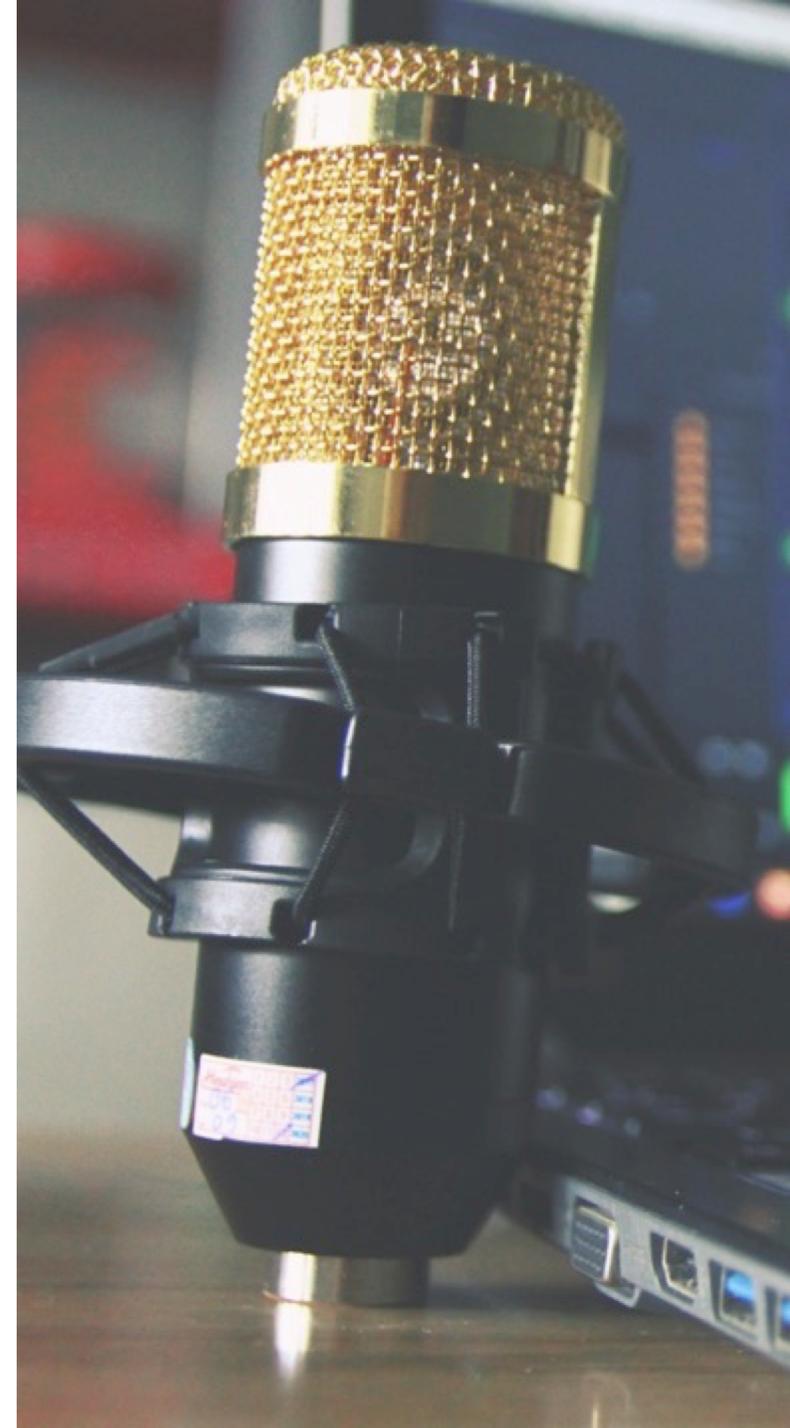
## **Emmanuelle Rouzet**

Avocate en Droit du Travail et Stratégie Ressources Humaines



## **Anne Ecochard**

Dirigeante du cabinet de Conseil en Management ACTED VALUE et Coach certifiée



# Agenda matin

---

- 1) De quelle distance parle-t-on ?
- 2) L'enjeu juridique du lieu de travail
- 3) Complexité managériale du travail à distance
- 4) Atouts et bénéfices du management à distance
- 5) Les leviers de la réussite du management à distance
- 6) Le télétravail
- 7) Les enjeux juridiques de la Déconnexion
- 8) Comment accompagner les équipes à distance ?

# Agenda après-midi

---

Animation de 4 tables rondes sous forme de World Café :

Table 1 : Les outils du travail à distance (Philippe Dujardin – Covateam)

Table 2 : Retour d'expérience de l'OT d'Aix les Bains (Laurie Sauvignet)

Table 3 : Retour d'expérience de l'OT de la Grande Plagne (Rémi Counil)

Table 4 : Les bonnes pratiques juridiques sur le travail à distance (E. Rouzet)

Synthèse en plénière et conclusion de la journée (Erich Debrueres)

# Quelques chiffres

---



# De quelle distance parle-t-on ?

---

## 1<sup>er</sup> niveau : la distance géographique

La distance géographique modifie tous les repères car la communication informelle et physique ne fonctionne plus d'une manière naturelle



# De quelle distance parle-t-on ?

---

## 2<sup>ème</sup> niveau : la distance culturelle (et linguistique)

Les réorganisations ou les fusions peuvent faire émerger des cultures d'un « site » ou d'un « métier » différentes, donc des manières de penser et d'agir différentes. La culture c'est l'identité d'un groupe.



# De quelle distance parle-t-on ?

---

## 3<sup>ème</sup> niveau : la distance technologique

Il existe de grandes disparités entre membres d'une équipe dans l'usage des outils numériques. On parle de fracture numérique, c'est un enjeu insoupçonné. Sans parler de la non compatibilité de systèmes d'information entre eux... Risque de travail en mode « dégradé » avec un provisoire qui s'inscrit parfois dans la durée.



# L'enjeu juridique du lieu de travail

---

- Le lieu de travail constitue une mention obligatoire du contrat de travail – il peut en désigner un ou plusieurs.
- C'est un élément essentiel pour le **décompte du temps de travail et des temps de trajet** :
  - ❖ Lorsque le temps de trajet entre le domicile et les différents lieux de travail excède le temps de trajet normal, le salarié bénéficie d'une contrepartie, soit sous forme de repos, soit financière (déterminée par accord collectif ou décision unilatérale de l'employeur après consultation du CSE)
  - ❖ Les déplacements accomplis entre les différents lieux de travail pendant le temps de travail constituent du temps de travail effectif.
- Sa modification en dehors du « bassin géographique » est possible en cas de **clause de mobilité** ou avec l'accord exprès du salarié.

# Complexité managériale du travail à distance

---

## Complexité liée à la distance physique

Manager des sites distants nécessite des déplacements avec une fréquence régulière accompagné souvent d'une planification rigide.

Cela est vrai pour le manager comme pour l'équipe.



# Complexité managériale du travail à distance

---

## Complexité liée à la distance opérationnelle

Distance opérationnelle : distance dans la manière de travailler. La coordination au quotidien est plus complexe à organiser et la régulation plus délicate. Les risques d'interprétation sont plus grands.



# Complexité managériale du travail à distance

---

## Complexité liée à la distance émotionnelle

La distance opérationnelle provoque une distance émotionnelle et relationnelle. Elle limite l'expression des ressentis de chacun, les membres de l'équipe peuvent alors perdre en motivation faute de stimulants collectifs.



# Complexité managériale du travail à distance

---

## Distance physique

**Eloignement, organisations matérielles différentes**

Travail désynchronisé par absence de coordination informelle  
Longueur et coût des trajets qui minimisent les possibilités de rencontre  
Réduction naturelle des interactions et des possibilités d'échanges

## Distance opérationnelle

**Difficultés de communication et de coordination**

Malentendus par manque de signaux non verbaux  
Niveaux d'information hétérogènes au sein de l'équipe  
Absence de régulation informelle  
Baisse de coopération

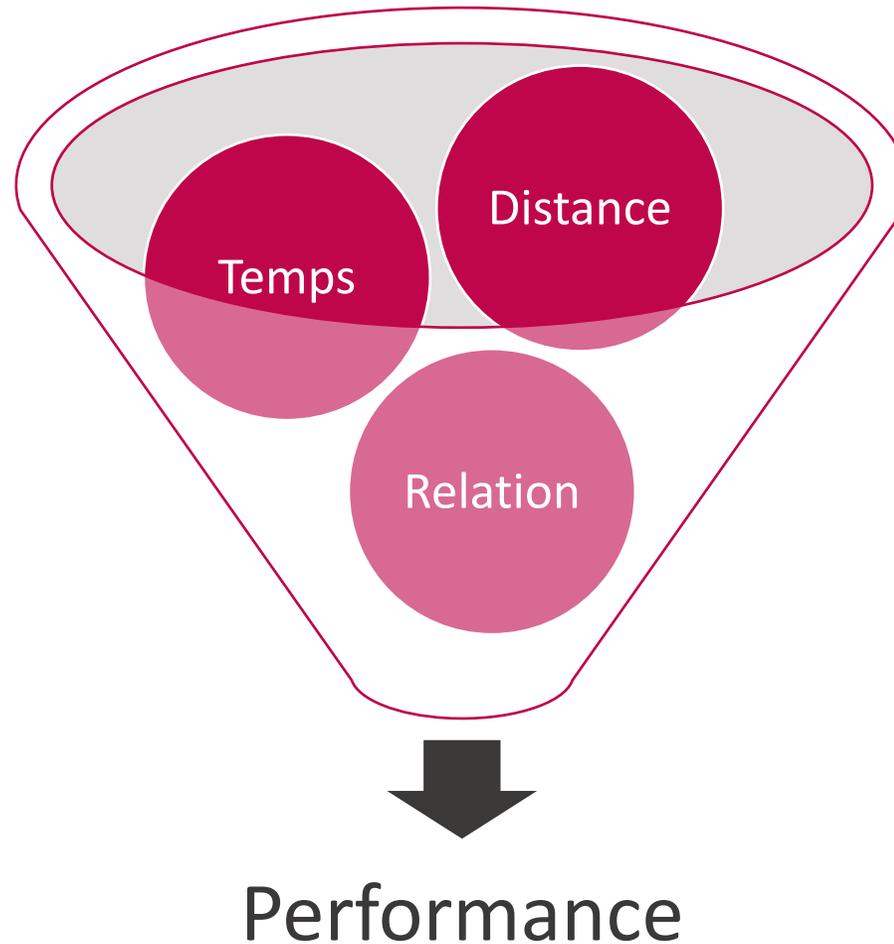
## Distance émotionnelle

**Fossé affectif lié au déficit de relation**

Ressenti d'isolement  
Diminution du sentiment d'appartenance à l'équipe  
Evolutions différentes de la conception de la mission et des valeurs de l'équipe  
Besoin accru de justifier son implication

# Complexité managériale du travail à distance

---

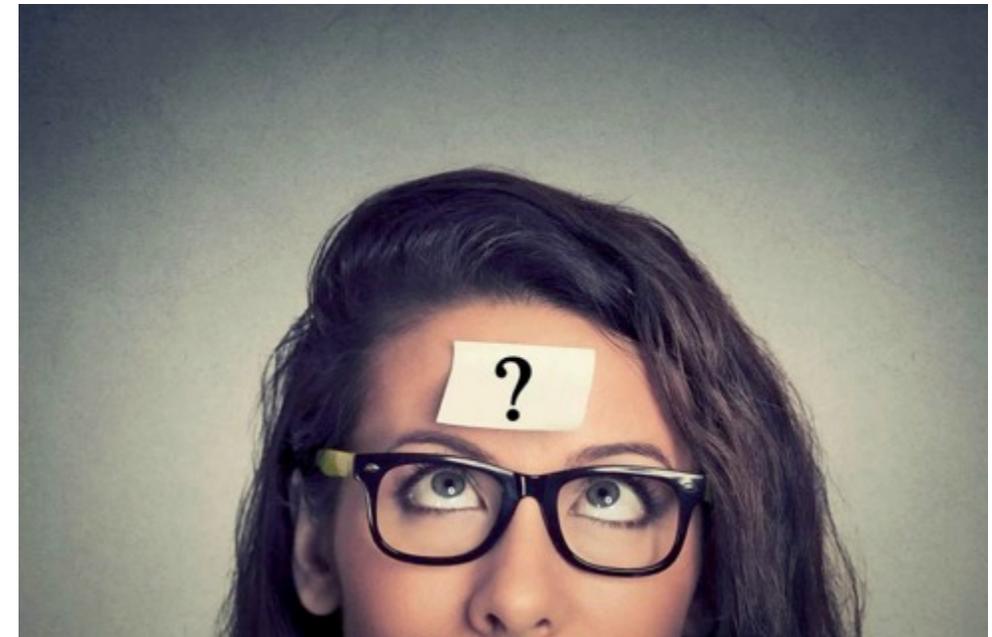


# Atouts et bénéfices du management à distance

---

## L'obligation de se remettre en cause

La distance oblige le manager à lâcher prise, remettre en cause ses habitudes de fonctionnement. Finalement, elle permet d'accroître l'efficacité managériale !  
La contrainte temps oblige aussi à faire des choix plus rapides.



# Atouts et bénéfices du management à distance

---

## Le développement de l'autonomie

Le management à distance permet de développer l'autonomie des collaborateurs qui doivent prendre des décisions et assumer des responsabilités. Le niveau de motivation s'avère plus élevé.



# Atouts et bénéfices du management à distance

---

## La richesse de la diversité des membres de l'équipe

C'est un atout d'avoir des collaborateurs avec des habitudes de travail et des parcours différents pour s'adapter aux évolutions en cours.



# Atelier Speed Boat



Quel objectif pour cet atelier ?

Identifier vos freins et forces dans le management à distance  
les éléments facilitateurs et perturbateurs



# Atelier collaboratif Speed Boat

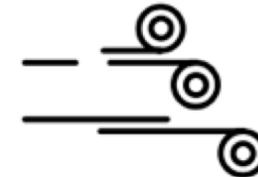
---

**Un bateau**, l'organisation multi-sites avec son mode de fonctionnement actuel



**Une île**, correspondant à la situation rêvée, l'organisation multi-sites avec un mode de fonctionnement idéal

**Le vent**, symbolisant les éléments facilitateurs, (ce qui facilite le management à distance)



**Une ancre**, représentant les freins ralentissant la progression vers l'île (ce qui m'empêche de bien manager à distance)

# Les leviers du management à distance

---



**Pas de recette  
miracle !**

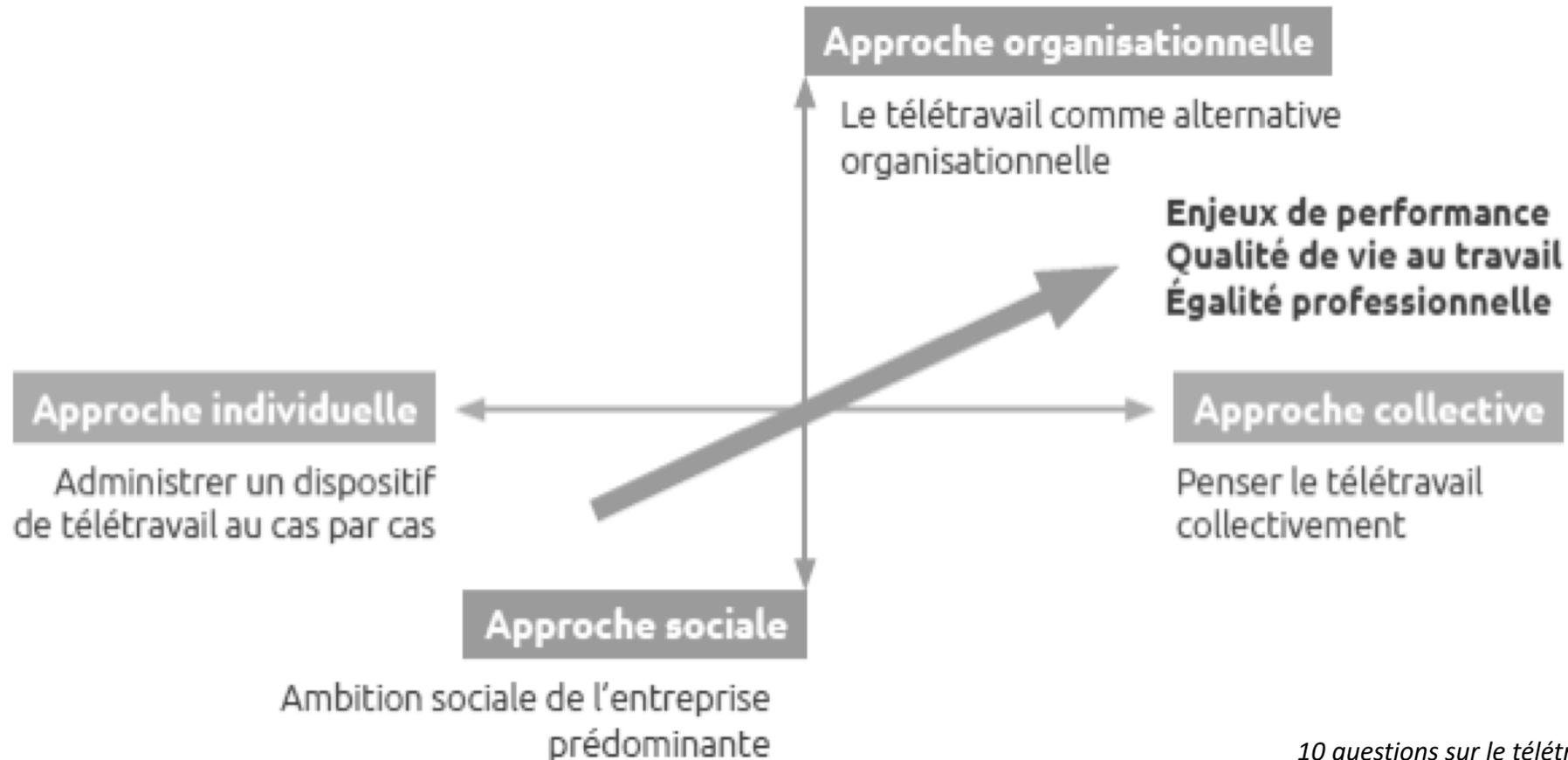
# Les 8 leviers du management à distance

---

- 1) **Hiérarchiser** les activités à forte valeur ajoutée
- 2) **Clarifier les responsabilités** et développer l'interdépendance
- 3) **Fixer les règles du jeu** et harmoniser les méthodes
- 4) **Optimiser** l'utilisation des **outils de communication** et la diffusion de l'information
- 5) **Répondre aux attentes spécifiques** et identifier les signaux faibles
- 6) Savoir être dans la **proximité relationnelle et la confiance**
- 7) **Entretenir** un climat de **coopération** et **sentiment d'appartenance**
- 8) Disposer d'un dispositif de **reporting efficace** et responsabilisant

# Le Télétravail

## Objectifs du télétravail



10 questions sur le télétravail – Réseau ANACT ARACT

# Le Télétravail

## Forces

- Economie de locaux, frais de fonctionnement
- Moins de distraction des salariés
- Permet d'attirer plus de candidats
- Meilleure conciliation vie privée / vie professionnelle
- Réduction temps de trajet, fatigue, stress
- Gain de pouvoir d'achat (réduction coûts trajet domicile-travail)

## Faiblesses

- Supervision plus difficile
- Difficulté d'évaluation de la charge de travail
- Difficulté à réunir tous les collaborateurs sur un même créneau
- Isolement du télétravailleur
- Perte de l'émulation collective et du sentiment d'appartenance

## Opportunités

- Réduction du taux d'absentéisme
- Amélioration de la Qualité de Vie au Travail
- Responsabilité sociétale des entreprises
- Image de marque employeur
- Concentration meilleure pour un travail de fond

## Menaces

- Perte de cohésion d'équipe / d'entreprise
- Perte de performance
- RGPD
- Difficulté à établir une frontière claire entre vie perso / vie pro

# Le Télétravail : de quoi parle-t-on ?

---

## Caractéristiques juridiques

« 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. »

- **Toute forme d'organisation du travail :**

- ☞ Pas de précision dans le texte - Le télétravail peut être régulier ou occasionnel

- **Travail qui aurait pu être exécuté dans les locaux :**

- ☞ Cela exclut toutes les tâches qui ne peuvent pas se dérouler dans les locaux de l'entreprise (chez un client, sur un chantier...)

# Le Télétravail : de quoi parle-t-on ?

---

- **Hors de ces locaux** : domicile, espace de co-working ...
- **De façon volontaire** : caractère volontaire pour les 2 parties (exception en cas de menace d'épidémie ou force majeure)
  - L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par l'accord collectif ou, à défaut, par la charte, doit motiver sa réponse.
  - Le refus du salarié d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture de son contrat de travail.
- **Travail effectué en utilisant les technologies de l'information et de la communication**  
Le salarié qui effectue de la couture ou de la garde d'enfants à la maison est un « travailleur à domicile » mais pas un « télétravailleur ».

# Mise en œuvre juridique du Télétravail

---

- **Accord collectif**

- ☞ voie à privilégier en présence de DS et si l'on veut fixer des règles dérogatoires  
Il peut être également opportun quand les salariés ne sont pas enclin à télétravailler, de négocier sur certains points pour permettre sa mise en place

- **A défaut, Charte élaborée par l'employeur après avis du CSE**

- ☞ facilite la communication et l'homogénéisation des conditions de travail

- **En l'absence d'accord collectif ou de charte, par tout moyen permettant de formaliser l'accord entre salarié et employeur**

- ☞ mail, courrier, pour les demandes ponctuelles

En cas de circonstances exceptionnelles (notamment de menace d'épidémie) ou en cas de force majeure, le télétravail peut être imposé sans l'accord des salariés.

# Les obligations de l'employeur

---

- Contrôle du temps de travail et régulation de la charge de travail du télétravailleur :
- Règles relatives à l'usage des équipements informatiques et des services de communication électronique Cf. Charte informatique
- Assurance RC de l'employeur couvrant le télétravail
- Protection de la vie privée du télétravailleur
- Protection des données personnelles (RGPD)
- Prise en charge des coûts
- ☞ Pas d'obligation de prise en charge dans la loi
- ☞ Mais ... application de l'ANI de 2005

# Un projet de dimension collective

---

- Le télétravail est parfois l'objet de soupçons :

☞ de la part de l'entreprise : le télétravailleur que je ne vois pas travaille-t-il vraiment ? Travaille-t-il pour l'entreprise ?

☞ de la part des salariés : le télétravail n'est-il pas l'occasion de faire travailler le salarié plus longtemps et d'utiliser son logement pour diminuer les coûts de locaux de l'entreprise ? Le télétravail n'est-il pas une manière de casser les solidarités entre salariés ?

- Il nécessite un vrai lien de confiance entre le manager et son équipe pour en faire une solution gagnant – gagnant qui conjugue lien de subordination et autonomie.

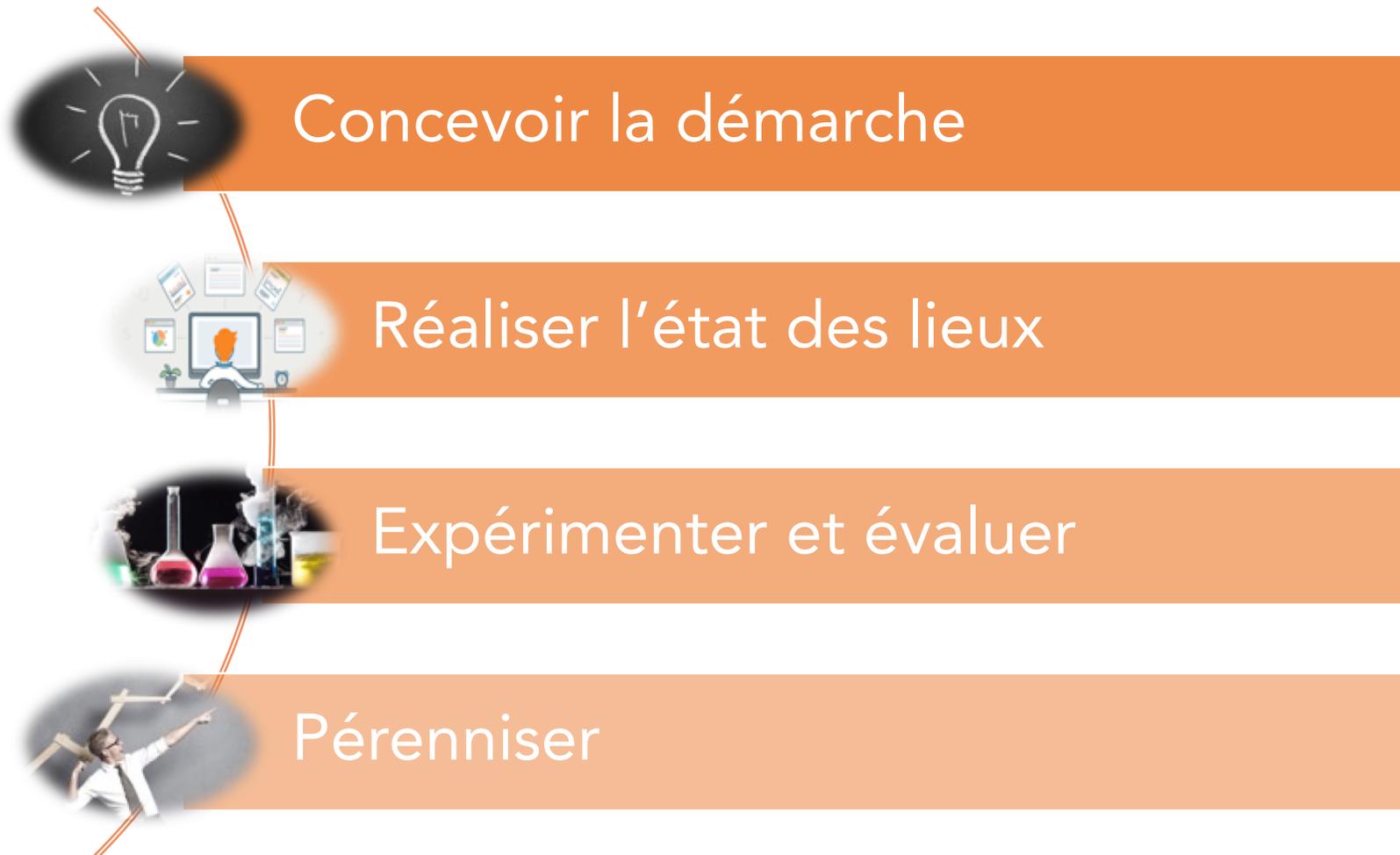
# Un projet de dimension collective

---

- Outre les questions technologiques ou juridiques, la **conduite du projet**, le **management** et les **relations du travail** sont les atouts qui permettent de déployer efficacement télétravail.
- Le télétravail est un **projet collaboratif mixte** associant la direction, les instances représentatives du personnel, l'encadrement et les salariés.
- **Le télétravail est une organisation que l'entreprise ne peut imposer** : les négociations sont pratiquement obligatoires pour assurer une mise en place adaptée au contexte de l'entreprise.

# Un projet de dimension collective

---



# Les enjeux juridiques de la déconnexion

---

62% des salariés interrogés disposent d'au moins un outil numérique professionnel (ordinateur, tablette, smartphone etc.) / 75% chez les cadres.

41% des salariés estiment que les outils numériques ont un impact négatif sur leur équilibre de vie.

75% des salariés affirment consulter leurs emails ou répondre à des appels professionnels en dehors de leur temps de travail - 48% affirment travailler pendant leurs congés à travers l'utilisation de leurs outils numériques.

22% craignent d'être jugés trop peu disponibles.

*(Etude PageGroup – 16 févr. 2017)*

# Les enjeux juridiques de la déconnexion

---

## Pourquoi ?

- Utilisation des outils numériques à des fins professionnelles de plus en plus répandue.
- Important facteur de risques pour la santé des salariés : confusion vie privée/professionnelle, burn-out numérique etc.
- Source de nombreuses violations du droit du travail : heures supplémentaires, repos quotidiens et hebdomadaires, congés etc.

# Les modalités juridiques de la déconnexion

---

## Pour quels employeurs ?

- **Les entreprises de 50 salariés ou plus** doivent négocier sur la déconnexion  
=> Cadre de la NAO - volet « égalité professionnelle et qualité de vie au travail »
- **Les entreprises dans lesquels un accord permet le recours au forfait jours doivent**, quel que soit leur effectif, négocier une clause spécifique relative au droit à la déconnexion
- **Les TPE et PME sont en principe exclues.**  
*Toutefois, ce sujet ne peut être ignoré car il entre dans le cadre de l'obligation générale de chaque employeur de veiller à la santé et à la sécurité des salariés.*

# Les modalités juridiques de la déconnexion

---

## Pour quels salariés ?

- Tous les salariés sans exception sont concernés par le droit à la déconnexion
- 3 catégories particulières de salariés :
  - ✓ Les salariés au forfait jours
  - ✓ Les cadres dirigeants
  - ✓ Les télétravailleurs

# Les modalités juridiques de la déconnexion

---

## Comment ?

- Prioritairement, par **accord collectif** – obligation de négocier, mais pas de parvenir à un accord
- A défaut, par une **charte** élaborée unilatéralement par l'employeur après avis du CSE
- Aucune prescription minimale - Détermination des modalités d'exercice du droit à la déconnexion entièrement laissée à la charge des négociateurs (ou de l'employeur)

# Bon appétit !

---



# Tables rondes

---

Table 1 (jaune) : Les outils du travail à distance (Philippe Dujardin – Covateam)

Table 2 (orange) : Retour d'expérience de l'OT d'Aix les Bains (Laurie Sauvignet)

Table 3 (rose) : Retour d'expérience de l'OT de la Grande Plagne (Rémi Council)

Table 4 (vert) : Les bonnes pratiques juridiques sur le travail à distance (E. Rouzet)

# Comment accompagner au mieux son équipe distante ?

---

*L'enjeu est d'entretenir de la proximité relationnelle,  
là où la proximité physique n'est pas possible*

1. La connaissance individuelle des personnes est la base de l'édifice pour **construire une relation de confiance**.
2. Avoir un **planning connu** par tous les membres de l'équipe
3. Savoir utiliser les moments formels lors de vos déplacements sur les autres sites de manière à entretenir le lien et identifier les signaux faibles.
4. Ne pas laisser passer une semaine sans appeler un de vos collaborateurs avec comme **SEUL** objectif de savoir comment il va et comment il vit les situations professionnelles auxquelles il est confronté.
5. Mettre en place un système de **reporting responsabilisant** qui favorise l'autoévaluation.

# Comment accompagner au mieux son équipe distante ?

---

*L'enjeu est d'entretenir de la proximité relationnelle,  
là où la proximité physique n'est pas possible.*

6. Faites vous inviter par vos collaborateurs à suivre certaines activités ou événements sur le terrain
7. Organiser dans le cadre des réunions d'équipe des **moments de partage** et de capitalisation de l'expérience pour accroître l'efficacité collective.
8. Penser à **valoriser le travail** , exprimer votre satisfaction et votre reconnaissance
9. Savoir **déléguer** en vous appuyant sur les membres de votre équipe
10. Programmer à fréquence régulière des « **bilans d'étape** » pour faire un point sur l'état d'avancement des missions.