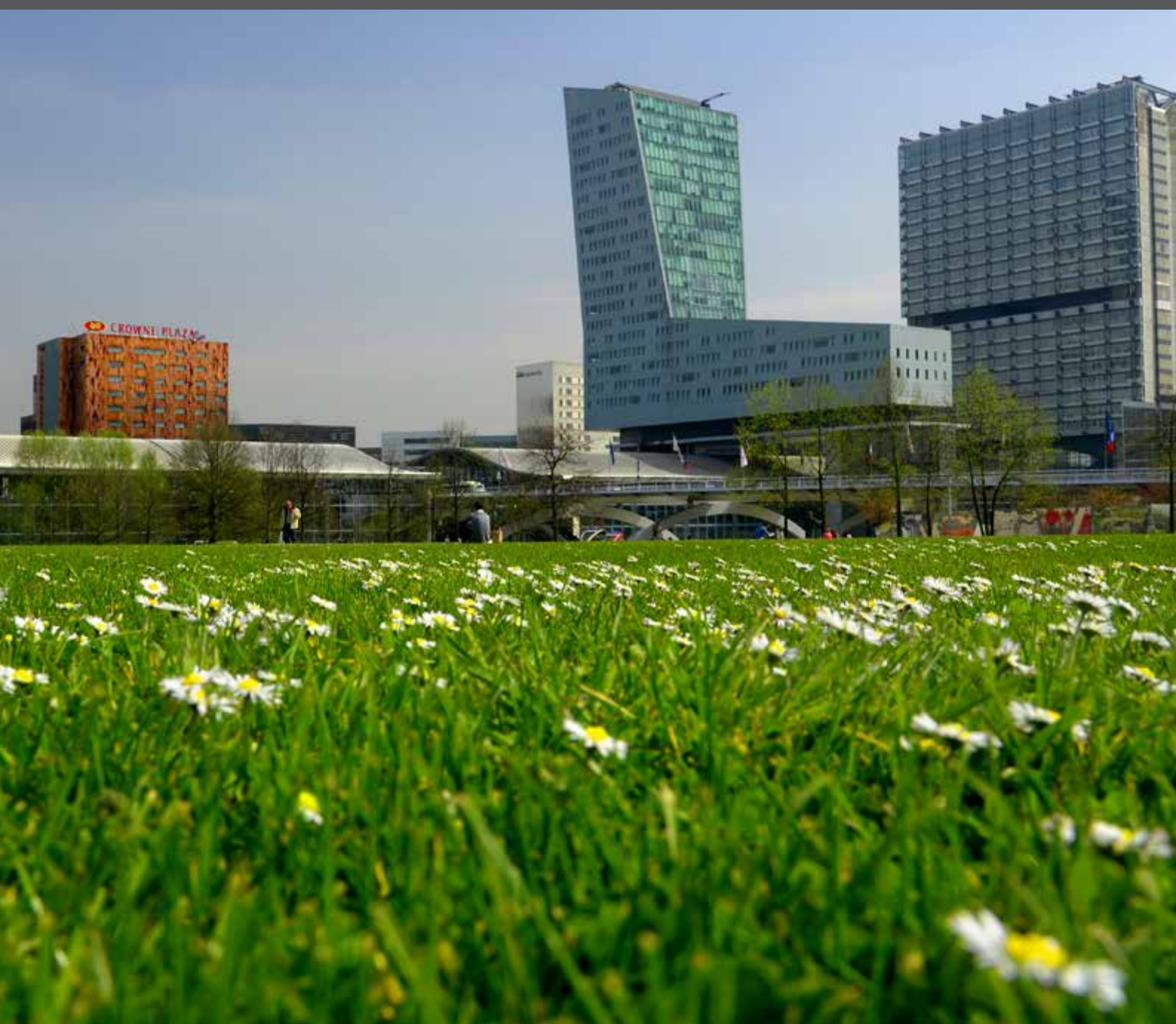


Guide pratique à destination des employeurs et des salariés
du territoire de la Métropole Européenne de Lille

ADOPTER LE TÉLÉTRAVAIL



Avec le soutien de :



Edito : le télétravail dans l'arrondissement de Lille

Mieux gérer votre temps grâce au télétravail : pourquoi pas vous ?

La Métropole Lilloise, alliant territoires urbains et ruraux ou semi-ruraux, et concentrant une part importante des emplois tertiaires de la Région Hauts-de-France, est un territoire propice au développement du télétravail.



Lille © Alexandre Traisnel MEL

Que vous soyez employeur ou salarié, vous êtes de plus en plus nombreux à plébisciter le télétravail car il répond à la fois aux contraintes d'efficacité et de performance des organisations, aux aspirations d'un meilleur équilibre vie personnelle-vie professionnelle et aux problématiques d'engorgement des réseaux routiers de notre territoire provoqué par des flux importants de personnes entrant et sortant quotidiennement de la Métropole Lilloise pour se rendre sur leur lieu de travail.

Nombreuses sont les activités qui peuvent être réalisées à distance, parfois même dans le cadre de métiers traditionnellement jugés comme à fort caractère présentiel, comme par exemple celui d'assistante ou de secrétaire.

Dans le cadre de l'appel à projets « Dialogue Social Territorial » lancé par le Conseil Régional Nord-Pas de Calais en 2014, la CFE-CGC, la CFTC, la CGPME et la MEL se sont associées afin d'élaborer ce guide méthodologique en partenariat avec Compétences et Emplois, l'ARACT Nord-Pas de Calais, la CCI Grand Lille et la Communauté de Communes Pévèle Carembault. À travers cet outil, nous espérons donner les clés et les informations pratiques permettant de réussir l'intégration de cette nouvelle

organisation du travail dans les entreprises et collectivités.

Très souvent pratiqué de manière informelle au gré des circonstances et des déplacements, le télétravail est aujourd'hui reconnu et encadré par la loi, charge aux employeurs, aux salariés et à leurs représentants de se saisir de cette opportunité afin d'en faire un projet gagnant-gagnant.

Si vous êtes intéressé(e) par la mise en place du télétravail, en tant que salarié, manager, responsable d'entreprise ou de collectivité, le cheminement vers la réussite réside dans le dialogue et l'expérimentation. Ces étapes permettront de définir des modalités d'organisation « sur-mesure », les plus adaptées possibles aux attentes de chacun et qui seront mises en œuvre d'un commun accord.

Si la négociation d'un accord « télétravail » est sans doute la voie privilégiée pour les entreprises de plus de 50 salariés et les collectivités, les plus petites entreprises pourront opter pour l'écriture d'une charte, convenant mieux à leurs contraintes de temps et d'organisation.

Le télétravail représente une innovation sociale accessible au plus grand nombre, alors pourquoi pas vous ?

Raymond Annaloro

Président

Union Régionale CFE-CGC
Hauts-de-France

Christiane Bouchart

Vice-Présidente

Métropole Européenne de Lille
en charge du Développement
durable et du Plan Climat

Yvonne Tassou

Présidente

CGPME Nord

Onno Ypma

Président

Union Régionale CFTC
Nord-Pas de Calais

TABLE DES MATIÈRES

CE QU'EST ET CE QUE N'EST PAS LE TÉLÉTRAVAIL

1. Une définition juridique, des réalités multiples
2. Une diversité d'espaces de travail pour une diversité d'usages
3. Télétravail : les opportunités à saisir et les écueils à éviter

06-11

AVANT DE SE LANCER DANS LE TÉLÉTRAVAIL...

1. Maîtriser les grands principes du cadre juridique du télétravail
2. Construire une communication claire en amont du projet de télétravail
3. Réaliser un bilan économique prévisionnel de la mise en place du télétravail

12-17

COMMENT METTRE EN PLACE LE TÉLÉTRAVAIL ?

1. Les différentes étapes de la mise en place du télétravail
2. Les facteurs-clés de succès dans un projet de télétravail

18-21

FICHES-OUTILS N° 1 À 8

- | | |
|---|----|
| 1. Conseils pour mettre en place le télétravail dans son équipe | 24 |
| 2. Spécificités juridiques du télétravail : secteur privé-secteur public | 25 |
| 3. Exemple d'accord collectif relatif au télétravail | 26 |
| 4. Exemple d'avenant au contrat de travail relatif au télétravail | 32 |
| 5. Structure-type de guide du télétravail à destination des salariés | 37 |
| 6. Grille d'analyse de la télétravaillabilité des postes | 38 |
| 7. Modèle de questionnaire d'auto-positionnement à destination des salariés | 40 |
| 8. Exemple de trame d'entretien de suivi qualitatif du télétravail | 43 |

23-43

Mode d'emploi

- Ce guide pratique vous fournit des points de repère essentiels afin de comprendre les enjeux du télétravail et de faciliter sa mise en place dans votre organisation.
- Vous trouverez des Fiches-outils en fin de guide. Chaque fiche-outil traite une thématique particulière et vous apportera des informations-clés, des bonnes pratiques à adopter, ainsi que des exemples de documents-types (ex : avenant au contrat de travail, accord d'entreprise, etc.).
- Les termes techniques, suivis dans le texte d'un astérisque (*), sont définis dans le glossaire situé en fin de guide.
- Chaque référence bibliographique est indiquée par un numéro (1) et répertoriée dans la bibliographie à la fin du guide.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

45

GLOSSAIRE

46

Une définition juridique, des réalités multiples

Le télétravail se développe depuis les années 1980 principalement dans les pays anglo-saxons et scandinaves, sous l'effet de l'essor des technologies de l'information et de la communication (TIC), ayant rendu possible le travail à distance. En 2009, selon un rapport du Centre d'Analyse Stratégique¹, la France se plaçait au 13ème rang des pays de l'OCDE pour la diffusion du télétravail, avec 8,9% de salariés pratiquant alors le télétravail au moins une fois par mois alors que la moyenne européenne atteignait les 18%. Néanmoins, depuis la mise en œuvre des premiers grands accords d'entreprise au début des années 2010, le télétravail s'est développé à un rythme soutenu. Depuis 2010, la part de télétravailleurs en France a plus que doublé, passant à 17%².

Ces dernières années, différentes formes de travail à distance se sont développées, touchant des millions de personnes en France, mais la notion de « télétravail » n'a fait son apparition dans les textes juridiques que récemment.

Le télétravail, tel qu'il est défini par le Code du Travail depuis 2012, « désigne une **forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci** » (Article L. 1222-9 du Code du Travail)³.

Néanmoins, sa pratique revêt des réalités différentes, car les organisations proposent les modalités de télétravail les plus adaptées aux contraintes intrinsèques de leur activité. Ainsi, le télétravail peut prendre diverses formes d'exercice :

LE TÉLÉTRAVAIL À TEMPS COMPLET, quand la personne exerce son activité rémunérée chez elle ou dans un tiers-lieu de travail (forme plutôt pratiquée par des métiers de production et/ou des fonctions de *back-office**). Cette forme de télétravail n'est pas autorisée dans la fonction publique.

LE TÉLÉTRAVAIL PENDULAIRE* OU EN ALTERNANCE, quand la

personne travaille pour partie dans les locaux de l'entreprise, et pour partie chez elle ou dans un tiers-lieu (forme généralement pratiquée par des cadres autonomes afin de réduire les trajets domicile-bureau) ;

LE TÉLÉTRAVAIL NOMADE, quand la personne travaille en dehors de son site de travail habituel, en tout lieu de déplacement, pour exercer son activité professionnelle (forme concernant les salariés mobiles, travaillant sur plusieurs sites, dans les locaux des clients, dans des tiers-lieux de travail ou depuis chez eux, tels les consultants ou commerciaux) ;

LE TÉLÉTRAVAIL INDÉPENDANT concerne les travailleurs indépendants tels que les auto-entrepreneurs ou les travailleurs en *freelance** se trouvant en situation de travail à distance par rapport à leurs clients.

POUR RÉSUMER

- La définition juridique française du télétravail exclut les travailleurs non-salariés⁴ et inclut les salariés qualifiés de "nomades" ;
- Le seul fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur.



Lomme © Pascaline Chombart MEL

Une diversité d'espaces de travail pour une diversité d'usages

La diffusion des technologies de l'information et de la communication a remis en cause la stricte séparation entre les temps et lieux de travail, d'un côté, et le domicile et les activités personnelles, de l'autre. Sous l'effet de la transformation des modes de travail induite par la digitalisation, les travailleurs sont devenus de plus en plus mobiles. Ces évolutions ont contribué au développement du télétravail et des tiers-lieux de travail.*



Lille © Pascaline Chombart MEL

Même si le télétravail est majoritairement réalisé au domicile du salarié (78% des salariés français auraient choisi ce type de télétravail⁵, ainsi que 99% des salariés du territoire du Nord-Pas de Calais⁶), celui-ci peut être pratiqué dans différents lieux :

LES DIFFÉRENTS LOCAUX DE L'ENTREPRISE : lorsque celle-ci dispose de **plusieurs implantations distinctes**. Cette forme de télétravail concernerait environ 21% des salariés français⁵;

LES ESPACES PROFESSIONNELS DE TRAVAIL À DISTANCE OU « TIERS-LIEUX DE TRAVAIL* » : lieux ne relevant ni du domicile ni du lieu de travail. Ces espaces de travail, publics ou privés, permettent à leurs usagers de disposer de manière flexible de bureaux connectés à Internet et d'avoir accès à un certain nombre de ressources (wifi, fibre optique, fax, imprimante, scanner, photocopieur, outils de visioconférence, etc.) et de services (conseil, formation, salle de réunion, conciergerie, petite restauration, espace détente, salle de sport, etc.)

mutualisés, à la demande (réservation préalable). Seuls 7% des télétravailleurs français auraient choisi ce mode de télétravail⁵, et 3% des télétravailleurs du territoire Nord-Pas de Calais⁶. Les usagers des tiers-lieux sont aujourd'hui principalement des indépendants, toutefois on trouve également parmi eux des télétravailleurs salariés, des nomades ou encore des étudiants. L'essor des tiers-lieux est assez récent (milieu des années 2000) mais prend de l'ampleur, notamment du fait de leur promotion par divers acteurs (puissance publique, collectivités territoriales, associations, PME, grands groupes, etc.), qui y voient un potentiel de développement économique local.

Les tiers-lieux peuvent être une alternative intéressante au domicile car ils permettent d'éviter une trop forte interpénétration entre activités personnelles et professionnelles, en offrant un espace adapté au travail à proximité du domicile. Pourtant, les organisations sont encore rares à proposer le télétravail en tiers-lieux à leurs salariés, car cela représenterait un double coût pour l'employeur (un

poste vide dans les locaux et un poste en tiers-lieu). Selon l'étude et la classification des différents tiers-lieux de travail en France, le télétravail en tiers-lieu ne pourra progresser qu'à une double condition : **l'émergence d'un marché mature pouvant répondre aux besoins des organisations** (coût raisonnable, possibilité de concentrer des usagers dans le tiers-lieu), **et le développement du Flex Office*** (postes de travail non attribués, plus d'espaces collaboratifs et partage des positions de travail) dans leurs locaux qui permettrait aux entreprises de compenser le surcoût lié au tiers-lieu par l'économie réalisée avec l'optimisation de leurs surfaces immobilières⁷.



Lille © Antoine Repessé MEL

Les tiers-lieux sont des espaces de travail souvent modulables et flexibles afin de s'adapter à la demande des usagers : des espaces de travail ouverts favorisant le travail collaboratif entre travailleurs indépendants, des bureaux individuels pour les salariés recherchant un espace de travail plus confidentiel ou propice à la concentration, des salles de réunion, etc. Ces espaces sont en plein développement sur la Métropole Européenne de Lille, comme sur les territoires voisins de la Région Hauts-de-France. De nouveaux projets émergent régulièrement, à l'initiative d'acteurs publics ou privés.

Pour une cartographie des tiers-lieux de la Métropole, consultez la page <http://hauts.tiers-lieux.org/mel/>

« En tout, notre espace de coworking accueille 15 personnes (provenant de 50 entreprises). Le taux de remplissage est d'environ 85-90%. Notre coworking offre la possibilité d'avoir un espace de travail mais surtout un réseau, une communauté. On peut trouver du business sur place en tant que client ou en tant que fournisseur. Un des graphistes installé dans notre coworking a, par exemple, réalisé le logo des plaquettes de plusieurs entreprises hébergées sur place. Un tel espace permet aussi d'avoir un réseau d'expertise, de créer des synergies.

On organise divers événements. Par exemple, des formations : « Comment gérer sa boîte ? », « Comment se présenter en une minute ? », etc. On organise aussi des animations internes, des petits déjeuners, des afterworks, des pots de départ, etc. [...] L'espace de coworking est un tremplin pour les jeunes entreprises : il permet de se développer petit à petit en réduisant les coûts à l'entrée car nous fonctionnons sur des locations sans engagement, qui se renouvellent tous les mois.

Romain VERHAEGHE, responsable d'un espace de coworking à Villeneuve d'Ascq

Les centres d'affaires

Forme la plus ancienne de tiers-lieux de travail, comprenant des bureaux équipés ou des salles de réunion avec des solutions virtuelles nomades (domiciliation, permanence téléphonique, secrétariat, solutions télécom et Internet, etc.). Souvent loués pour des périodes longues (à la semaine, au mois ou à l'année), ils sont modulables selon les besoins de flexibilité des entreprises ;



Espace de coworking de Lille

Les télécentres

Espaces de travail partagés en modules (*open spaces**, bureaux fermés, salles de réunion), à utiliser pour une durée plus ou moins longue (à la journée ou à la semaine par exemple). Les télétravailleurs ont accès à leur bureau virtuel à distance. Ces tiers-lieux sont généralement situés dans les zones péri-urbaines et rurales pour réduire les trajets domicile-travail et diminuer fortement leur durée ;



Tourcoing © Vincent Lecigne MEL

Les espaces de travail collaboratif

Aussi appelés « espace de *coworking** » : forme la plus récente et la plus innovante, voire alternative, de tiers-lieu de travail. Ce sont des environnements de travail partagés et ouverts, qui permettent la collaboration et l'échange avec d'autres télétravailleurs. Généralement, ce sont des tiers-lieux urbains, en lien avec leur territoire (quartier, commune, etc.) et proposant une animation spécifique (ex : événements culturels).



Espace de coworking de Villeneuve d'Ascq

« Le Mutualab fait 900 m². Il fonctionne, à ce jour, sans salarié et sans subvention. L'espace est géré par une association. Les adhérents cogèrent le lieu comme un bien commun qui appartient à tout le monde. L'association a cinq ans et compte environ 350 membres cumulés, plus ou moins actifs. Au quotidien, on accueille une cinquantaine de personnes qui viennent y travailler. Par exemple, mon voisin de bureau est un télétravailleur salarié d'une société basée à Marseille. On ne distingue pas les télétravailleurs des indépendants au Mutualab.

Ils n'ont pas d'étiquette spécifique. Ils représentent 10 à 20% de nos adhérents. [...] Le Mutualab est un lieu pour les personnes qui en ont marre de travailler de chez elles. [...] L'intérêt, c'est aussi d'avoir des salles de réunion et un endroit inspirant pour accueillir ses clients. Le midi, c'est sympa de discuter avec les autres coworkers dans la cuisine : c'est le côté convivial ! On découvre qu'on peut monter des projets ensemble et faire appel aux compétences complémentaires des uns et des autres.

Claire-Marie MERIAUX, coworkeuse, Espace de coworking de Lille

Télétravail : les opportunités à saisir et les écueils à éviter

Les premières expérimentations de télétravail témoignent d'un succès reconnu par les employeurs, les managers, les partenaires sociaux et les télétravailleurs. Ce succès est révélé par une amélioration sensible de la qualité de vie au travail des salariés (dans les plus grandes agglomérations, en moyenne et par jour de télétravail, jusqu'à 137 minutes sont gagnées au profit de la vie familiale et 45 minutes au profit du sommeil¹), des gains substantiels de productivité individuelle, une amélioration de l'attractivité et de la fidélisation des talents, et des évolutions favorables dans les pratiques managériales et organisationnelles.

POUR LE SALARIÉ

QUELS BÉNÉFICES ?

- Une amélioration de la qualité de vie au travail (plus de temps libre, moins de stress, moins de temps dans les transports, etc.) ;
- Un cadre de travail plus propice à la concentration au domicile (en comparaison au bureau où les interruptions sont fréquentes) ;
- Une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle grâce à la flexibilité permise par le télétravail (plus de temps à consacrer à des activités extra-professionnelles ou à sa famille, par exemple).

QUELS RISQUES ?

- La déstructuration (fait de ne pas réussir à s'autodiscipliner) ;
- L'appauvrissement des liens sociaux noués avec le collectif de travail, voire le sentiment d'isolement ;
- L'aliénation au travail et la suractivité ;
- La stigmatisation au sein du collectif de travail.

En télétravail, le salarié doit chaque jour chercher à répondre sans préjugé à la question suivante : « **Que m'apporte la proximité spatiale dans mon travail ?** ». Il va devoir apprendre à spécialiser ses temps au maximum, car le succès du télétravail repose sur cette oscillation entre des temps de collaboration sur site et des temps de réflexion en télétravail, entre l'objectif de réactivité et l'objectif de concentration. C'est la clé de voûte pour faire du télétravail un levier de performance collective et individuelle au service de la qualité de vie au travail.



Je suis beaucoup plus calme, détendue et moins stressée. Je suis une adepte du télétravail !



Marie-Hélène de Magalhaes, assistante de direction du Centre d'information sur les droits des femmes et des familles, Roubaix-Tourcoing

Ce témoignage est extrait de la vidéo suivante : http://www.dailymotion.com/video/x262ls2_pourquoi-et-comment-mettre-en-place-le-teletravail-temoignage-cidff-roubaix-tourcoing_news

QUELQUES CONSEILS AUX TÉLÉTRAVAILLEURS

- **Profitez des jours de télétravail pour mieux vous concentrer** : privilégiez, quand cela est possible, de les consacrer aux tâches nécessitant du calme, de la réflexion, du recul et de la créativité ;
- **Profitez des jours de travail sur site pour mieux vous connecter aux autres** : c'est le moment d'échanger, de confronter vos idées avec vos collègues.

POUR L'EMPLOYEUR

QUELS BÉNÉFICES ?

- **Un accroissement des performances individuelles, et donc de la productivité.** Les différentes études existant sur le télétravail montrent, depuis des années, que la productivité individuelle s'accroît sensiblement en télétravail : de l'ordre de 22% en moyenne sur la journée de télétravail⁶ ;
- **Un moindre impact des retards liés aux trajets « domicile-travail »** sur le temps de travail et le travail ;
- **Une accélération de la mise en place des nouvelles technologies de l'information et de la communication ;**
- **Une évolution des pratiques managériales et organisationnelles**, par effet de levier. Le télétravail est en effet une opportunité pour aller vers une organisation plus ouverte, plus flexible et orientée vers les résultats, moins tournée vers le contrôle présentiel (cf. [Fiche-outil n° 1](#)) ;
- La possibilité de **réduire l'absentéisme, d'attirer et de fidéliser les talents** attachés à leur qualité de vie au travail ;
- **L'accroissement de la flexibilité** de l'activité en cas d'événement externe (grèves, intempéries, épidémies, etc.) ;
- **L'amélioration de la marque verte de l'entreprise.** Le télétravail permet notamment de réduire les émissions de CO2 (via la réduction du nombre de déplacements).

QUELS RISQUES ?

- **Le risque que le télétravail soit considéré par les salariés comme un droit opposable ou un avantage acquis**, et non comme un nouveau mode d'organisation. C'est la raison pour laquelle le cadre juridique du télétravail précise des conditions de réversibilité et d'annulation ;
- **Le risque de recours abusif au télétravail** (ex : le cas de salariés qui souhaiteraient profiter du télétravail pour garder leurs enfants) ;
- **Le risque du manque de diligence dans l'exécution des tâches et de non-respect du temps de travail** (début de journée tardifs, pauses exagérément longues, fins de journée et débuts de week-end anticipés, etc.) ;
- Néanmoins, **les bilans menés dans les entreprises montrent que ces abus sont très rares** (inférieurs à 2 pour 1 000)⁷.



Fleche-Hospice © Pascaline Chombart MEL

SUR LE TERRITOIRE NORD-PAS DE CALAIS, 1 ENTREPRISE SUR 3 EST EN CAPACITÉ DE METTRE EN PLACE LE TÉLÉTRAVAIL DANS SA STRUCTURE

L'ORGANISATION DE VOTRE ENTREPRISE PERMET-ELLE DE TRAVAILLER À DISTANCE ?



Source : Enquête annuelle de conjoncture, CCI Région Nord de France⁶. Novembre/décembre 2015, 5 100 répondants.

QUELQUES CONSEILS AUX EMPLOYEURS

- **Insérez idéalement la démarche de télétravail dans une réflexion approfondie sur les modes d'organisation du travail** : la mise en place du télétravail ne devrait pas être considérée comme une fin en soi, mais comme un réel projet d'entreprise.
- **Adoptez une démarche ouverte** : le télétravail est compatible avec de nombreuses activités et n'est pas réservé aux cadres ;
- **Laissez le temps à toutes les parties prenantes de s'acculturer au télétravail et de développer de nouvelles compétences nécessaires à sa pratique**, telles que le partage de l'information et la collaboration à distance pour les télétravailleurs et leurs collègues, ou l'animation d'une équipe distribuée et le pilotage à distance en toute confiance pour les managers. Ces apprentissages impliquent des changements culturels qui peuvent nécessiter du temps ;
- **Prévoyez des marges de flexibilité**. La pratique du télétravail doit s'adapter aux contraintes de l'activité, se plier aux exigences de la vie collective et ne pas pénaliser la réactivité ou la disponibilité. En somme, le télétravail est un mode d'organisation qui doit rester souple ;
- **Restez conscient des limites du télétravail**. En effet, le télétravail ne convient ni à tous les postes ni à tous les profils. Rien ne remplace la qualité des échanges.

Dans le cadre d'une récente enquête de la CCI Région Nord de France, **73%** des répondants citent l'amélioration de la qualité de vie des collaborateurs comme principal avantage à la mise en place du télétravail, et **75%** des répondants pour le périmètre de la Métropole Lilloise⁶.

“ Grâce au télétravail, on s'est aperçu qu'il y avait beaucoup moins d'absentéisme et que nous étions beaucoup plus efficaces. [...] Le télétravail nous permet de rendre notre activité plus attractive et ainsi d'attirer des talents. [...] L'activité pourrait être à 100% réalisée à distance, mais les salariés ont besoin de maintenir un lien avec les collègues. ”

François Lesage, PDG associé de l'entreprise Lesage de Chemy

Ce témoignage est extrait de la vidéo suivante : http://www.dailymotion.com/video/x264da6_pour-quoi-et-comment-mettre-en-place-le-teletravail-temoignage-de-l-entreprise-lesage-a-chemy_



LE TÉLÉTRAVAIL, C'EST DONC...

- Une organisation du travail encadrée par la loi
- Un outil pour améliorer qualité de vie et performance

EN REVANCHE, CE N'EST PAS ...

- Du temps partiel
- Du temps de congés, de RTT ou de repos/loisirs
- Un substitut à la garde d'enfants
- Un avantage social ou une récompense individuelle
- Une surcharge de travail
- Une modification du contenu de votre poste ou de vos objectifs

Maîtriser les grands principes du cadre juridique du télétravail

Malgré les opportunités que peut représenter le télétravail, son essor reste encore timide en France. Certaines réticences tiennent au contexte culturel fondé sur un modèle managérial hiérarchique et une préférence pour la relation de proximité. D'autres peuvent être liées aux incertitudes économiques (en termes de coûts de développement, de retour sur investissement, etc.) et/ou juridiques (assurance, accident du travail, etc.), ou encore aux défis que peuvent poser les modalités d'accès au télétravail lors du déploiement d'un projet de télétravail. Se lancer dans le télétravail nécessite de lever ces réticences, grâce à une bonne appréhension du cadre juridique du télétravail, à une réflexion en amont sur le calcul « coûts-bénéfices » de la mise en place du télétravail permettant à l'employeur et aux salariés de « peser le pour et le contre », ainsi qu'à la sensibilisation de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Pour le secteur privé, la loi dite « Warsmann II » du 22 mars 2012 a marqué l'entrée du télétravail dans le Code du travail, en y intégrant la réglementation issue de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005, qui transpose l'Accord cadre européen du 16 juillet 2002. L'ANI a été rendu opposable par un arrêté du 30 mai 2006, puis modifié par un arrêté du 16 juin 2006.

S'agissant du secteur public, le cadre juridique du télétravail a été posé par la loi du 12 mars 2012 dite « Sauvadet ». Les conditions et modalités de mise en place du télétravail dans la fonction publique d'État (FPE), territoriale (FPT) et hospitalière (FPH) mais aussi dans la magistrature ont été précisées par le décret d'application de la loi « Sauvadet » du 11 février 2016. Jusqu'alors, les différentes conventions signées dans le secteur public s'inspiraient des exemples du secteur privé, tout en tenant compte des spécificités du secteur public (cf. Fiche-outil n°2).

L'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 (ANI) a énuméré dix grands principes que doivent respecter les organisations du secteur privé mettant en place le télétravail :

LE VOLONTARIAT (article 2) : le télétravail doit avoir un caractère doublement volontaire avec une période d'adaptation pendant laquelle l'employeur ou le salarié peuvent y mettre fin ;

LA RÉVERSIBILITÉ (article 3) : au-delà de la période d'adaptation, l'employeur comme le salarié peuvent décider de mettre fin au télétravail à tout moment, moyennant un délai ;

L'ÉGALITÉ DES DROITS ET DES DEVOIRS (article 4) : le télétravailleur bénéficie des mêmes droits et avantages légaux et conventionnels que les autres salariés ;

LA PROTECTION DES DONNÉES (article 5) : le télétravailleur doit être informé sur la protection des données de l'entreprise et leur confidentialité, sur les éventuelles restrictions à l'usage de l'outil informatique et sur les sanctions en cas de non-respect des règles applicables ;

LA PROTECTION DE LA VIE PRIVÉE (article 6) : des plages horaires pendant lesquelles le salarié peut être contacté doivent être définies ; si un moyen de surveillance est mis en place, il doit faire l'objet d'une consultation des représentants du personnel dans les entreprises qui en sont dotées, ainsi que du salarié lui-même ;

L'ÉQUIPEMENT (article 7) : l'employeur fournit les installations et équipements nécessaires à l'exécution du travail ; ce dernier prend en charge les coûts de communication et de support technique. Il assume également les coûts de détérioration ou de perte des équipements et des données utilisées par le télétravailleur ;

LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ (article 8) : les dispositions légales et conventionnelles en matière de santé et de sécurité au travail sont applicables au télétravail ;

L'ÉGALITÉ DES CHARGES DE TRAVAIL (article 9) : la charge de travail, les normes de production et les critères de résultats exigés du télétravailleur doivent être équivalents à ceux des salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'employeur ;

L'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT (article 10) : le télétravailleur a accès aux mêmes possibilités de formation et de déroulement de carrière que des salariés en situation comparable qui travaillent dans les locaux de l'entreprise ;

LES DROITS COLLECTIFS (article 11) : le télétravailleur a les mêmes droits collectifs que les autres salariés.

Ces dix grands principes se retrouvent généralement dans les accords d'entreprise relatifs au télétravail (cf. [Fiche-outil n°3](#)).

L'introduction du télétravail dans la loi et dans le Code du travail en 2012 a rassuré les employeurs et les salariés sur les contours juridiques de ce nouveau mode de travail. Il existe encore assez peu de jurisprudences sur le télétravail, cette pratique étant relativement récente. Toutefois, elles se font plus nombreuses chaque année, notamment sur les questions de réversibilité du télétravail, de confidentialité des données ou encore de durée du temps de travail en télétravail. Une veille est donc à prévoir sur ces points parfois sensibles (cf. contacts en bas de page).

Quelques exemples de jurisprudence sur le télétravail :

- **SUR LA DURÉE DU TEMPS DE TRAVAIL :** Le contrat ou l'avenant au contrat de travail doit préciser les modalités de contrôle du temps de travail en télétravail, telles que la définition en amont des horaires/plages de télétravail, l'interdiction du travail en dehors des plages prévues dans l'accord, le respect des temps de repos pour les forfaits jours et les entretiens réguliers d'évaluation de la charge de travail (Cass. Soc., 29 juin 2011 n° 09-71.107 ; Cass. Soc., 31 janvier 2012 n° 10-19.807 ; Cass. Soc., 24 avril 2013 n° 11-28.398).
- **SUR LA RÉVERSIBILITÉ DU TÉLÉTRAVAIL :** Lorsque les parties ont convenu d'une exécution de tout ou partie de la prestation de travail à domicile du salarié, l'employeur ne peut modifier cette organisation contractuelle sans l'accord du salarié, il ne peut ainsi revenir unilatéralement sur la possibilité de travailler à domicile (Cass. Soc., 13 février 2013, n° 11.22-360 ; Cass. Soc., 12 février 2014, n° 12-23051).
- **SUR LA PRÉSUMPTION D'ACCIDENT DU TRAVAIL :** L'accident est présumé d'origine professionnelle lorsque le télétravailleur est soumis à l'autorité et à la surveillance de l'employeur (Cass. Ch. Réunies, 28 juin 1962, Bull. civ. 2002, ch. réunies p.4 ; JCP G 1962, II, 12822, concl. R.Lindon).
- **SUR LE RESPECT DE LA VIE PRIVÉE :** En tant que composante de la vie privée, le salarié est libre de choisir le lieu d'implantation de son domicile, et peut refuser d'y exercer ses fonctions (Cass. Soc., 28 février 2012, n° 10-18.308).
- **SUR LA DISTINCTION ENTRE DONNÉES PROFESSIONNELLES ET DONNÉES PERSONNELLES :** Les dossiers et fichiers, créés par un salarié via un outil informatique mis à sa disposition par son employeur pour l'exécution de son travail et non identifiés comme personnels sont présumés avoir un caractère professionnel de sorte que l'employeur peut y accéder hors de sa présence (Cass. Soc., 18 octobre 2006, n° 04-48.025). L'employeur a accès aux fichiers non identifiés comme personnels, contenus dans une clé USB connectée à un outil informatique mis à disposition du salarié par l'employeur pour l'exécution du travail (Cass. Soc., 12 février 2013, n° 11-28.649).

FAUT-IL OBLIGATOIREMENT SIGNER UN ACCORD DE TÉLÉTRAVAIL ?

OUI, dans la fonction publique, une délibération ainsi qu'un arrêté individuel doivent être adoptés pour préciser les modalités d'application du télétravail.

NON, dans le privé il est possible de mettre en place le télétravail sans signer d'accord d'entreprise. Le cas échéant, une charte, une décision unilatérale ou une convention suffisent.

En revanche, demeurent obligatoires le contrat de travail relatif au télétravail ou l'avenant à celui-ci (cf. **Fiche-outil n°4**) ainsi que l'information et la consultation du comité d'entreprise ou, à défaut, des *IRP**, sur l'introduction du télétravail et les éventuelles modifications qui lui seraient apportées (Art. 11, ANI du 19 juillet 2005).

N'hésitez pas à vous rapprocher des organisations ayant contribué à la rédaction de ce guide, ou des organisations syndicales ou patronales dont vous dépendez pour être informé(e) des évolutions juridiques relatives au télétravail.

- **CGPME :** Pauline Delattre, Juriste, 06.59.48.13.08, p.delattre@cgpme-nord.fr
- **CFE-CGC Hauts-de-France :** Raymond Annaloro, Président, 06.40.30.59.39, annaloro.raymond@wanadoo.fr
- **CFTC Nord Pas de Calais :** Onno Ypma, Président, 03.20.57.50.44, urcftc59.62@free.fr
- **ARACT Nord Pas de Calais :** Cindy Lemette, Chargée de Mission, 03.28.38.11.71, c.lemette@anact.fr
- **CCI Grand Lille :** Juste Mbamba, Directeur Pôle Performance, 03.20.63.30.60, j.mbamba@grand-lille.cci.fr
- **Communauté de Communes Pévèle Carembault :** Séverine Mackowiak, Chargée de mission développement économique, 03. 20.59.30.76, slembas@pevelecarembault.fr
- **Métropole Européenne de Lille :** Equipe du Bureau des temps, 03.20.21.22.23, bureaudestemps@lillemetropole.fr

Construire une communication claire en amont du projet de télétravail

Il est nécessaire de prévoir une sensibilisation en amont du projet de télétravail afin de dissiper les craintes (aliénation, externalisation, contrôles excessifs, etc.) et fantasmes (flexibilité totale, superposition de la vie personnelle et de la vie professionnelle, etc.) pouvant être engendrés par le télétravail. En effet, ce nouveau mode d'organisation du travail fait parfois l'objet d'idées reçues qui peuvent créer des tensions entre collègues, une certaine perplexité managériale, voire une défiance, et entraîner de fortes résistances au sein d'une organisation. Les salariés doivent donc être informés des droits et devoirs du télétravailleur, notamment s'agissant des attentes comportementales.

LE VRAI-FAUX SUR LE TÉLÉTRAVAIL

« **En télétravail, je peux faire ce que je veux quand je veux** » : **FAUX**. En télétravail, vous vous engagez à vous auto-discipliner et à réaliser avec le niveau d'exigence habituel les tâches qui vous sont confiées. Pour votre activité professionnelle comme pour votre équilibre personnel, il est recommandé de structurer ses horaires de télétravail.

« **Je ne peux pas télétravailler quand je suis malade** » : **VRAI**. En cas d'arrêt de travail (quel qu'il soit : maladie, congé payé, RTT, etc.), vous ne pouvez pas exercer votre activité professionnelle en télétravail.

« **Je peux profiter du télétravail pour garder mes enfants** » : **FAUX**. La journée de télétravail est une journée destinée à un travail effectif. Votre employeur attend autant de vous en télétravail qu'au bureau. Vous devez donc télétravailler dans des conditions similaires à celles dont vous bénéficiez au bureau (sans bruit, ni sollicitation, ni distraction).

« **Ma charge de travail ne doit pas augmenter en télétravail** » : **VRAI**. Lorsque vous êtes en situation de télétravail, vous travaillez de la même façon que si vous étiez au bureau. A ce titre, le fait que vous télétravaillez ne modifiera en rien votre activité, votre charge ou votre amplitude de travail, ni celles de vos collègues. Les tâches qui font partie de votre poste ne peuvent donc, sauf urgence, être déléguées à un autre salarié au motif que vous êtes en situation de télétravail.

« **Le télétravail détériore la dynamique d'équipe et le collectif de travail** » : **FAUX**. Afin de conserver la cohésion d'équipe, votre manager organisera régulièrement des réunions au bureau avec l'ensemble des collaborateurs et pourra mettre en place des règles de fonctionnement qui limitent les effets de la distance.

« **Mon manager peut me demander de venir au bureau un jour de télétravail** » : **VRAI**. Pour des raisons d'organisation du travail et de l'équipe, votre manager peut vous demander de venir travailler au bureau, en respectant le délai de prévenance prévu par l'avenant. En télétravail, l'activité et les contraintes collectives sont prioritaires sur les contraintes individuelles.



Ennetières-en-Weppes © Max Lerouge MEL



Lille © Vincent Lecigne MEL

Les employeurs peuvent recourir à différents moyens de communication pour sensibiliser leurs salariés au télétravail, mesurer leur intérêt et identifier leurs motivations à télétravailler. Vous trouverez quelques exemples d'actions de communication ci-dessous (*cette liste est non-exhaustive et donnée à titre indicatif*).



APPORTER DES CONTENUS PENDANT LA PHASE DE SENSIBILISATION :

- Faire passer des **messages-clés** afin de limiter les risques d'acculturation insuffisante au télétravail : acquis social, droit opposable, garde d'enfant, etc. ;
- Alimenter une **foire aux questions** relatives aux aspects juridiques, techniques, RH, etc.

FOURNIR UN KIT DOCUMENTAIRE AUX FUTURS TÉLÉTRAVAILLEURS ET AUX MANAGERS DE TÉLÉTRAVAILLEURS :



- Élaborer un **guide du télétravail** (cf. [Fiche-outil n°5](#)) ;
- Mettre à disposition des salariés une **grille d'analyse de la « télétravaillabilité » des postes** (cf. [Fiche-outil n°6](#)), un **questionnaire d'auto-positionnement** (cf. [Fiche-outil n°7](#)) et un **guide d'aide à la décision face à une candidature au télétravail** (avec des conseils pratiques tels que mesurer l'autonomie du salarié en s'appuyant sur les entretiens d'évaluation, formuler des objectifs, etc.)

SENSIBILISER/FORMER LES COLLABORATEURS ET LES MANAGERS AU TÉLÉTRAVAIL :



- **Former les managers** avec pour objectif(s) de faciliter les évolutions comportementales qu'implique la distance, d'obtenir les clés pour réussir l'intégration du télétravail dans son équipe de façon durable, de se préparer aux situations du quotidien et de s'outiller face aux enjeux de la distance, de piloter à distance en toute confiance, de communiquer et d'animer à distance ;
- **Former les collaborateurs** avec pour objectif(s) d'adapter leurs pratiques pour être efficace en télétravail, d'aménager un poste de travail à domicile (santé et sécurité), d'adopter les bons comportements vis-à-vis de son équipe et de son manager pour maintenir un bon collectif de travail, d'organiser son temps en télétravail, de prévenir les risques de porosité entre vie personnelle et vie professionnelle, de communiquer efficacement à distance.

CRÉER UNE COMMUNAUTÉ INFORMELLE DE PRATIQUES AUTOUR DU TÉLÉTRAVAIL :



- Demander aux télétravailleurs de **partager leurs expériences** en réunions d'équipe ou autres temps collectifs ;
- **Animer un forum de télétravailleurs** sur le Réseau Social d'Entreprise ;
- **Organiser un séminaire** de partage de bonnes pratiques ;
- **Rédiger une newsletter** alimentée par les télétravailleurs.

Réaliser un bilan économique prévisionnel de la mise en place du télétravail

Si les gains liés à la mise en place du télétravail sont réels, sa mise en place représente en contrepartie un coût (notamment lié à l'équipement et à l'accompagnement à la mise en œuvre). Ces coûts doivent être estimés au même titre que les gains attendus.

| GAINS POTENTIELS POUR L'EMPLOYEUR | COÛTS POTENTIELS POUR L'EMPLOYEUR |
|--|--|
| PRODUCTIVITÉ <ul style="list-style-type: none">Amélioration de la performance individuelleRéduction de l'absentéisme (arrêt maladie, fatigue, intempéries, mouvements sociaux, etc.) | COÛTS DE MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL <ul style="list-style-type: none">Équipement par télétravailleur (PC portable, téléphone professionnel et abonnement, etc.)Formation des salariés au télétravailRessources internes mobilisées par le projet :<ul style="list-style-type: none">Nombre d'heures consacrées au pilotage, aux aspects IT* (procédures, formation, outils) et RH* (social, administratif, bilan) ;Nombre d'heures/an consacrées par les équipes référentes (analyse préalable, ateliers de préparation, communication, etc.) ;Nombre d'heures/manager consacré à la mise en place du télétravail (processus de sélection, tenue d'entretiens, formation) |
| FIDÉLISATION ET ATTRACTIVITÉ <ul style="list-style-type: none">Réduction des coûts de recrutement externeRéduction du taux de sortie après la mise en place du télétravail | COÛTS RÉCURRENTS ÉVENTUELS <ul style="list-style-type: none">Prise en charge éventuelle, par télétravailleur, des frais de consommation en électricité, chauffage, assurance, etc.Abonnement en tiers-lieu de travail par télétravailleurNombre d'heures/an consacré par le support informatique au télétravail |
| RÉSILIENCE ET FLEXIBILITÉ <ul style="list-style-type: none">Nombre de jours télétravaillés en cas d'intempérie, mouvement social, etc. | |
| IMMOBILIER <ul style="list-style-type: none">Taux maximum moyen d'occupation réelle (télétravail, mobilité, absences) | |

Ces listes sont non-exhaustives et données à titre indicatif.

“ La volonté de mettre en place le télétravail au sein de notre structure était partagée par tous, ce qui nous a permis d'arriver facilement à un accord. [...] Les syndicats ont négocié certains aspects matériels, notamment la prise en charge du coût de connexion et la mise à disposition des moyens matériels nécessaires à l'activité au domicile. Par exemple, nous ne voulions surtout pas que les salariés soient appelés sur leur portable personnel.

De manière générale, nous avons fait attention à ce que la pratique du télétravail n'augmente pas la porosité entre la vie professionnelle et la vie privée. [...] Par la suite, le bilan de l'expérimentation a montré que les collaborateurs en télétravail travaillent mieux car ils sont au calme et moins dérangés. Les managers partagent ce constat aussi.

”

Dominique Doux, délégué syndical central, Thales Communications & Security, Lambersart

D'après une étude réalisée par le cabinet Greenworking en 2012, l'indemnité moyenne mensuelle versée aux télétravailleurs pour compenser les frais induits par le télétravail est de **32,5 euros**⁷.

Le coût moyen par télétravailleur pour la mise en place du télétravail, incluant le pilotage du projet, les formations, les équipements informatiques (hors éventuels investissements spécifiques : mise en place d'un *VPN*^{*}, support informatique dédié, etc.) est de **1 370 euros**⁷.

| GAINS POTENTIELS POUR LE SALARIÉ | COÛTS POTENTIELS POUR LE SALARIÉ |
|---|--|
| <p>FRAIS DE REPAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Économie réalisée sur le repas à domicile par rapport au repas sur site <p>DÉPLACEMENTS</p> <ul style="list-style-type: none"> Économie réalisée via la réduction de trajet (carburant, titres de transport, etc.) <p>FRAIS DE GARDE D'ENFANT</p> <ul style="list-style-type: none"> Économie réalisée via la réduction du nombre d'heures de garde d'enfant | <p>CONSOMMATION ÉNERGÉTIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> Frais non indemnisés par l'employeur (ex : chauffage, électricité, internet, etc.) <p>ÉQUIPEMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> Mobilier et matériel supplémentaire lorsqu'ils ne sont pas pris en charge par l'entreprise (ex : deuxième écran, bureau, fauteuil ergonomique, imprimante, etc.) <p>ASSURANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> Coût supplémentaire éventuel lorsqu'il y a besoin d'une extension au contrat d'assurance multirisques habitation |

Les coûts technologiques (PC portables, solution de téléphonie, logiciels, mise en place d'un *VPN*^{*}, support technique dédié, etc.) **peuvent être relativement importants**, notamment quand les collaborateurs candidats au télétravail ne sont pas équipés d'ordinateurs portables ou quand il faut installer une solution de téléphonie par *IP*^{*}.

La mise en place du télétravail peut néanmoins se faire à moindre coût, en déployant uniquement ce qui est nécessaire, en favorisant l'apprentissage informel, en exploitant les infrastructures existantes ou encore en adaptant la pratique du télétravail aux contraintes techniques. De plus, s'agissant du coût des technologies nomades, **le télétravail ne fait qu'accélérer un processus inéluctable vers des terminaux légers.**



Seclin © Vincent Lecigne MEL



Lille © Antoine Repessé MEL



Villeneuve d'Ascq © Vincent Lecigne MEL

Comment mettre en place le télétravail ?

Les différentes étapes de la mise en place du télétravail

Le choix de mettre en place le télétravail doit être motivé par une bonne appréhension de ses enjeux, risques et opportunités. Ce changement organisationnel doit s'intégrer de manière cohérente aux ambitions stratégiques de l'organisation et pouvoir s'adapter aux contraintes liées à l'activité. Plusieurs étapes, actions et prérequis peuvent contribuer de manière décisive au succès du projet.



ÉTAPE 1 : CONSTRUIRE LA DÉMARCHE DU PROJET TÉLÉTRAVAIL

Dans cette première étape, l'objectif est de **donner du sens au projet de télétravail** au regard de la stratégie de l'entreprise et des attentes des salariés.

Le déploiement du télétravail est un véritable projet d'entreprise qui doit **réunir les différents acteurs concernés** dans l'entreprise : acteurs RH*, équipe de direction, organisations syndicales ou représentants des salariés, services informatiques et communication interne, managers et collaborateurs volontaires. Les parties prenantes peuvent se réunir dans le cadre d'un **groupe de travail ou comité de pilotage** dont la fonction sera de **co-construire et de suivre** le processus de mise en place du télétravail : calendrier, modalités pratiques, périmètre de l'expérimentation ou du déploiement, etc. Ce comité devra également définir et mettre en œuvre la communication, en amont et tout au long de

l'expérimentation et/ou du déploiement du télétravail.

En amont du lancement du projet, **la réalisation d'une étude d'opportunité** incluant une analyse de l'activité et du fonctionnement existant (contraintes, ressources, dysfonctionnements, activités télétravaillables, etc.), mais aussi **un bilan économique prévisionnel du télétravail**, permet de penser le projet dans la perspective des évolutions économiques de l'entreprise et dans les conditions d'emploi et de travail des salariés.

De la même manière, **la consultation de la gouvernance et des représentants du personnel** permet de recueillir des données sur l'appétence et les craintes vis-à-vis du projet de télétravail dans l'entreprise.



ÉTAPE 2 : METTRE EN ŒUVRE UN PROJET DE TÉLÉTRAVAIL

L'objectif de cette deuxième étape est de **concevoir le cadre juridique et opérationnel** du télétravail.

Le télétravail n'étant pas compatible avec toutes les activités, il est nécessaire de mener une réflexion en amont avec des représentants des différents métiers afin de **jauger le niveau de « télétravaillabilité » des emplois et des activités** (cf. [Fiche-outil n°6](#)). Cette analyse constitue également une opportunité pour repérer les évolutions organisationnelles, managériales et/ou techniques permettant de rendre éligibles au télétravail certaines activités.

Tous les candidats au télétravail n'ont pas nécessairement un poste éligible au télétravail et un profil compatible avec cette organisation. Les salariés doivent donc **être sensibilisés au télétravail avant l'appel à candidatures afin de les aider dans leur réflexion préalable**. Cet accompagnement au télétravail peut notamment se faire au travers d'actions de sensibilisation et de formation : conférence, formation des RH*, kit de communication à destination des salariés (cf. [Fiche-outil n°5](#)), formation des managers de télétravailleurs et des télétravailleurs, etc.

Le télétravail pouvant pénaliser la cohésion, la réactivité et la créativité, il est nécessaire de **définir les modalités précises de son organisation**, qui seront formalisées

dans un accord, une charte ou une convention ainsi que dans les avenants au contrat de travail (cf. [Fiche-outil n°3](#), [Fiche-outil n°4](#)).

Dans les modalités pratiques à définir apparaissent notamment :

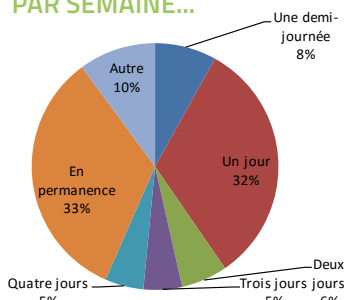
- Les **conditions d'éligibilité** des télétravailleurs, généralement cumulatives (liées au poste, au collaborateur ou au domicile de ce collaborateur) et appropriées à la culture et l'activité de l'organisation ;
- La **fréquence de télétravail** (en général comprise entre 2 et 12 jours par mois) et le choix du/des jour(s) télétravaillé(s), qui doivent être modulé(s) en fonction du type et de l'intensité de la collaboration ;
- Les **modalités de report, suspension et réversibilité** (délais de prévenance, période d'adaptation) ;
- L'**équipement** mis à disposition, etc.

À l'issue de ce cadrage, **une expérience pilote** peut être déployée sur un panel de salariés volontaires et pour une durée suffisamment longue pour en tirer des **conclusions consistantes et objectives**.

LA PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL SUR LE TERRITOIRE

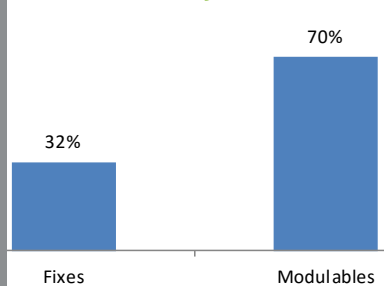
Fréquence du télétravail

PAR SEMAINE...

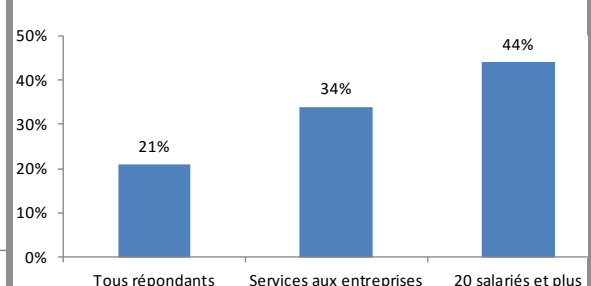


La pratique du télétravail cadrée

IL S'AGIT DE JOURS...



La pratique du télétravail occasionnel



La Métropole de Lille se démarque de la Région Nord-Pas de Calais concernant le recours au télétravail occasionnel. En effet, les répondants de ce territoire sont **35%** à y avoir recours contre **21%** en région.

Source : Enquête trimestrielle de la CCI Région Nord de France, Juillet 2016.⁶



ÉTAPE 3 : RÉALISER LE BILAN DE L'EXPÉRIMENTATION ET DÉPLOYER LE TÉLÉTRAVAIL À PLUS GRANDE ÉCHELLE

Cette étape permet d'**envisager l'extension du périmètre du télétravail** au sein de l'entreprise, d'échanger et de finalement **fixer les ajustements nécessaires à son succès**.

C'est également l'occasion de **mener une réflexion plus globale sur l'organisation du travail dans l'entreprise**.

À la suite de l'expérimentation du télétravail, il est

nécessaire de **dresser un bilan**, d'évaluer ses impacts et de questionner l'adéquation entre les modalités du télétravail et les besoins de l'organisation et des salariés. Il est donc conseillé de **mener un suivi régulier** avec des indicateurs éventuellement co-construits en amont et des questionnaires de satisfaction (cf. [Fiche-outil n°8](#)).

Enfin, si l'expérimentation est un succès, l'ensemble des parties prenantes devra **définir et négocier les conditions de la généralisation du télétravail**, puis déployer cette nouvelle organisation à plus large échelle au sein de l'entreprise.

Dans le cas des grandes organisations ou pour des organisations recouvrant des activités et/ou métiers très

diversifiés, il est préférable d'adopter une **logique de décentralisation** : chaque équipe fonctionne dans le cadre de référence commun à la mise en place du télétravail, mais a la possibilité d'expérimenter et ajuster ses propres règles en fonction des contraintes de son activité.

QUELQUES ITEMS À SUIVRE POUR DRESSER UN BILAN DU TÉLÉTRAVAIL

- **Indicateurs de suivi des modalités de l'expérimentation :**
 - Hommes/femmes, filière, âge
 - Nombre de jour(s) télétravaillé(s) par semaine, répartition sur la semaine, nombre de jour(s) réalisé(s)/nombre de jours prévu(s)
 - Origine de la flexibilité éventuelle (manager/télétravailleur)
 - Taux de réversibilité
 - Impact(s) sur l'absentéisme
 - Accessibilité des outils et applicatifs /IT* à distance, sécurité des données, confidentialité
 - Satisfaction vis-à-vis des modalités du télétravail (quotité, flexibilité, indemnités, outils, etc.)
- **Impacts sur les télétravailleurs :**
 - Distance domicile-lieu de travail et économie de temps réalisée
 - Incidence environnementale du télétravail (bilan carbone)
 - Impact(s) ressenti(s) sur la qualité de vie : état de fatigue, conciliation vie professionnelle/personnelle, niveau de stress, sentiment d'isolement
 - Impact(s) ressenti(s) sur l'efficacité professionnelle : niveau de motivation professionnelle, niveau de concentration et d'efficacité en télétravail/sur site, gestion du temps en télétravail, niveau d'autonomie avant/après, niveau de collaboration (échange d'informations, organisation des réunions, liens informels, etc.), existence de report de tâches
 - Qualité de l'accompagnement lors du passage en télétravail
 - Impact(s) ressenti(s) sur la santé et la sécurité (TMS*, addictions, changements de comportements, etc.)
- **Impacts sur le collectif de travail :**
 - Impact(s) ressenti(s) sur l'ambiance et la convivialité au sein de l'équipe, sur le partage d'informations, la réactivité, la disponibilité
- **Impacts sur le manager :**
 - Évolution des pratiques managériales
 - Accompagnement et communication managériale dans la mise en œuvre du télétravail
 - Niveau de confiance dans la relation managériale

Les facteurs-clés de succès dans un projet de télétravail

Cette liste est donnée à titre indicatif et n'est pas présentée dans un ordre chronologique.

1. L'ENGAGEMENT DES DIRIGEANTS ET/OU DE MANAGERS DE HAUT NIVEAU. Afin de lever notamment les réticences éventuelles de certains managers intermédiaires, il est vivement recommandé que les managers de haut niveau et les dirigeants communiquent leur vision et leur conviction en faveur du développement du télétravail.

2. L'INTÉGRATION DU PROJET À LA STRATÉGIE DE L'ORGANISATION. L'étude d'opportunité constitue ici un atout.

3. LA SIGNATURE D'UN ACCORD D'ENTREPRISE OU LA CO-CONSTRUCTION D'UNE CONVENTION précisant explicitement les grands principes de la mise en place du télétravail, afin que le télétravail s'adapte aux contraintes liées à l'activité et non l'inverse.

4. LA SÉLECTION OBJECTIVE ET EXIGEANTE DES TÉLÉTRAVAILLEURS. Le manager de proximité outillé pourra porter un diagnostic objectif et prendre une décision ferme vis-à-vis de son collaborateur.

5. UNE FRÉQUENCE DE TÉLÉTRAVAIL ADAPTÉE AUX EXIGENCES DE L'ACTIVITÉ. Les limites du télétravail sont liées à la virtualisation des échanges : l'émulation, l'intelligence collective, la sérendipité*, la solidarité, la réactivité, la créativité sont pénalisées par la distance. Il est donc conseillé de moduler la fréquence de télétravail selon le type et l'intensité de la collaboration.

6. UNE COMMUNICATION CLAIRE AUTOUR DU TÉLÉTRAVAIL.

7. UN ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT COMPLET. Une cartographie de la télétravaillabilité peut être réalisée en amont du projet afin de ne pas engendrer de désillusions.

Sensibiliser les salariés au télétravail avant l'appel à candidatures et les aider dans leur réflexion préalable constituent le gage d'un accompagnement réussi. Des guides d'accompagnement peuvent être remis aux managers et aux collaborateurs pour mûrir leur réflexion et leur éventuelle candidature. Enfin, il est conseillé que l'assistance technique intègre les spécificités du télétravail dans le traitement des incidents.

8. UNE FORMATION DES TÉLÉTRAVAILLEURS ET DE LEURS MANAGERS, notamment aux aspects organisationnels et humains du télétravail.

9. UN INVESTISSEMENT DANS DES TECHNOLOGIES FIABLES AUXQUELLES LES COLLABORATEURS SONT FORMÉS. La dématérialisation partielle, la difficulté à offrir une solution téléphonique satisfaisante, les lacunes des outils de connexion à distance font partie des freins au développement du télétravail et constituent la première source de stress et de désagrément des télétravailleurs.

10. UNE PHASE EXPÉRIMENTALE. Elle permet de mesurer dans le contexte culturel de l'organisation les avantages et les inconvénients du télétravail, elle rassure les managers réticents et elle alimente les échanges avec les partenaires sociaux sur un cadre pérenne du télétravail.

11. UN DISPOSITIF DE SUIVI DU TÉLÉTRAVAIL. Mesurer régulièrement, par des enquêtes électroniques et des entretiens, les effets du télétravail permet de sécuriser son développement dans l'organisation par des ajustements itératifs sur son cadre organisationnel.

ENTREPRISES AYANT RECOURS AU TÉLÉTRAVAIL



Source : Enquête trimestrielle de la CCI Région Nord de France, Juillet 2016.⁶

“ Le fait d'avoir eu un chef de projet qui centralisait les informations a été un de nos atouts pour réussir la mise en place du télétravail au sein de notre entreprise. Cela a permis de ne pas engluier le service de support informatique, de maintenir un bon niveau de réactivité et de rassurer les managers qui savaient que leurs collaborateurs avaient quelqu'un de disponible pour répondre à leurs questions. Le projet de télétravail a fait l'objet d'une communication générale avec des brochures présentant les avantages et inconvénients du télétravail. Tout était sur l'intranet. Les managers ont suivi une formation. Côté collaborateurs, nous avons fourni aux candidats retenus des guides donnant des bonnes pratiques et des informations générales pour se préparer aux situations du quotidien en télétravail. ”

Maria MARTINEZ, attachée de direction de la Direction des ressources, CAF du Nord

LISTE DES FICHES-OUTILS

- **Fiche-outil n° 1** : Conseils pour mettre en place le télétravail dans son équipe 24
- **Fiche-outil n° 2** : Spécificités juridiques du télétravail : secteur privé-secteur public 25
- **Fiche-outil n° 3** : Exemple d'accord collectif relatif au télétravail 26
- **Fiche-outil n° 4** : Exemple d'avenant au contrat de travail relatif au télétravail 32
- **Fiche-outil n° 5** : Structure-type de guide du télétravail à destination des salariés 37
- **Fiche-outil n° 6** : Grille d'analyse de la télétravaillabilité des postes 38
- **Fiche-outil n° 7** : Modèle de questionnaire d'auto-positionnement à destination des salariés 40
- **Fiche-outil n° 8** : Exemple de trame d'entretien de suivi qualitatif du télétravail 43

Conseils pour mettre en place le télétravail dans son équipe

Le télétravail induit de nouvelles pratiques managériales fondées sur la **confiance et l'autonomie**. En effet, le télétravail implique de s'inscrire dans un **modèle de manager animateur-entraîneur** dans lequel **la prise d'initiative, la créativité et l'innovation** sont encouragées.

QUELQUES CONSEILS AUX MANAGERS

- **Dépassez vos réticences liées à une méconnaissance du télétravail** : perte de contrôle, de repères, de statut, voire de légitimité, perturbation de l'organisation des temps collectifs.
- **Relativisez les risques d'abus** (ex : garde d'enfant, manque de diligence dans l'exécution des tâches, non-respect du temps de travail) qui demeurent très rares au concret : moins de 2 cas pour 1 000⁷ dans les grandes entreprises.
- **Faites confiance à votre télétravailleur**. Le télétravail suppose de construire une relation de confiance fondée sur des comportements exemplaires et symétriques : transparence, autonomie, responsabilité. Manager à distance suppose de savoir lâcher prise et d'orienter ses pratiques managériales vers les finalités du travail et non vers les moyens. Dans la grande majorité des cas, la relation managériale sort renforcée, notamment en raison des gains d'efficacité accompagnant souvent la mise en place du télétravail.
- **Veillez à ce que le télétravail n'entraîne pas de report de charge de travail des télétravailleurs vers leurs collègues non télétravailleurs ou inversement, au risque d'engendrer des tensions au sein de l'équipe**. Par exemple, songez à organiser le renvoi des appels téléphoniques en cas de journée télétravaillée.
- **Repensez votre utilisation des outils de communication à distance**, afin de préserver les liens existants. Pourquoi ne pas utiliser la messagerie instantanée pour maintenir un contact informel ?
- **Menez une réflexion sur l'organisation des temps collectifs, et notamment les réunions d'équipe, en amont de la mise en place du télétravail**. Vous pouvez spécialiser les temps à l'échelle du mois ou de la semaine. Par exemple, des jours communs sur site pourront être choisis par équipe afin de pouvoir privilégier la vie d'équipe et l'organisation des temps collectifs.
- **Instaurez des règles de synchronisation au sein de l'équipe à distance**. La disponibilité horaire exigée doit être déterminée en fonction des métiers et des entités. Pensez notamment à communiquer aux télétravailleurs un moyen d'informer leurs collègues de leur présence ou de leur absence du site (agenda, statut, messagerie instantanée, etc.)
- **Mettez en place des règles de flexibilité et de souplesse pour les situations pouvant impliquer une annulation de la journée de télétravail** : réunions, formations d'équipe, forte activité, congés ou arrêt maladie d'un collègue, etc.
- **Organisez la continuité de service** : le télétravail doit s'intégrer de manière fluide dans l'agenda personnel et collectif sans devenir une contrainte pour l'équipe.

Spécificités juridiques du télétravail : secteur privé-secteur public

1. TÉLÉTRAVAIL ET SECTEUR PRIVÉ

La « loi Warsmann II » du 22 mars 2012 a complété l'existant en matière de télétravail à plusieurs titres et ajoute cinq nouvelles obligations pour l'employeur :

- La **prise en charge de tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail** (coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils, maintenance, etc.) ;
- L'**information des salariés de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions** ;
- La **priorité au salarié pour occuper ou prendre un poste sans télétravail** qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et l'obligation de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature ;
- La fixation, en concertation avec le salarié, des **plages horaires durant lesquelles il peut habituellement le contacter** ;
- L'**organisation annuelle d'un entretien** qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail.

La loi Warsmann II intègre également la **possibilité pour l'employeur d'imposer le télétravail en cas de « circonstances exceptionnelles »** (ex : menace d'épidémie ou cas de force majeure).

TEXTES DE RÉFÉRENCE POUR LE SECTEUR PRIVÉ

- Accord cadre européen du 16 juillet 2002
- Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 rendu opposable par les arrêtés ministériels des 30 mai et 15 juin 2006
- Loi N°2012-387 du 22 mars 2012 (article 46) relative à la simplification du droit et à l'allègement des démarches administratives – dite « Loi Warsmann »
- Code du travail, articles L.1222-9 à L.1222-11

2. TÉLÉTRAVAIL ET SECTEUR PUBLIC

La « loi Sauvadet » du 12 mars 2012 indique que les « fonctionnaires peuvent exercer leurs fonctions dans le cadre du télétravail » tel que défini par le Code du travail. Le télétravail est accordé à la demande du fonctionnaire et après accord du chef de service. Il peut y être mis fin, sous réserve d'un délai de prévenance. Les fonctionnaires télétravailleurs bénéficient des droits prévus par la législation et la réglementation applicables aux agents exerçant leurs fonctions dans les locaux de leur employeur public.

TEXTES DE RÉFÉRENCE POUR LE SECTEUR PUBLIC

- Accord cadre européen du 16 juillet 2002
- Loi N°2012-347 du 12 mars 2012 (article 133) relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emplois des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique – dite « Loi Sauvadet »
- Décret d'application de la loi Sauvadet du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature

La loi précise les points que l'employeur devra spécifiquement prendre en compte : prise en charge des coûts résultant directement de l'exercice en télétravail, concertation sur les plages horaires du télétravailleur, priorité pour prendre un poste en télétravail, entretien annuel sur les conditions d'activité.

Le décret du 11 février 2016 a récemment fixé les conditions d'application spécifiques pour les trois fonctions publiques (État, territoriale et hospitalière) et s'accompagne d'un guide juridique destiné à accompagner les employeurs et à informer les agents sur la mise en place de cette nouvelle possibilité. Il précise les points organisationnels de la mise en place du télétravail, parmi lesquels :

- Lors de la notification de l'arrêté individuel ou de la signature de l'avenant au contrat de travail, le chef de service devra remettre à l'agent « télétravailleur » un document d'information sur la nature et le fonctionnement des dispositifs de contrôle et de comptabilisation du temps de travail, la nature des équipements mis à sa disposition pour exercer en télétravail et leurs conditions d'installation.
- Le télétravail est organisé prioritairement au domicile de l'agent sur un rythme hebdomadaire n'excédant pas 3 jours avec 2 jours de présence sur le lieu de travail.
- L'agent en télétravail bénéficie des mêmes droits qu'un agent qui exerce ses fonctions dans les locaux de son administration.
- En cas de refus de la demande, le décret prévoit des modalités de recours en CAP ou CCP.
- Le télétravail étant réversible, le télétravailleur et l'employeur peuvent y mettre fin dans les conditions fixées par le décret.

Exemple d'accord collectif relatif au télétravail

QUELQUES RECOMMANDATIONS POUR RÉDIGER UN ACCORD RELATIF AU TÉLÉTRAVAIL

Afin de tenir compte des spécificités du secteur public, certaines de ces recommandations pourront être adaptées (délibération préalable, etc.).

- Rappeler en préambule l'importance de la **démarche volontaire du salarié** pour passer en télétravail, que le télétravail n'est ainsi pas un droit mais une simple modalité du travail.
- En conséquence, préciser les **conditions de la période d'adaptation, clauses de réversibilité du télétravail et motifs éventuels de résiliation de l'avenant**.
- Définir précisément le **périmètre des situations incluses dans l'accord de télétravail** : circonstances exceptionnelles, télétravail occasionnel, télétravail consécutif à une inaptitude physique, etc.
- Définir précisément le **périmètre des personnes éligibles** : salariés handicapés, salariés nomades, célibataires géographiques, etc.
- Définir précisément le **processus d'accès au télétravail** : formalisation de la candidature, examen de la demande du manager, avis RH* ou non, validation, etc.
- Définir précisément les **critères de compatibilité de l'activité avec le télétravail**, et éventuellement lister en annexe à l'accord les métiers considérés comme inéligibles.
- Définir précisément les **critères d'éligibilité du salarié au télétravail** afin de fournir un fondement sans équivoque à tout éventuel refus de demande.
- S'accorder sur des **modalités de télétravail adaptées aux activités de l'entreprise/la collectivité, sa culture, son organisation**. Ainsi, il est préférable d'opter pour un déploiement progressif vers le télétravail en fixant, par exemple, au départ un jour maximum par semaine de télétravail, puis élargir à 2 ou 3 jours si l'activité le permet.
- S'entendre sur la **question des indemnités liées à l'exercice du télétravail**, tout en essayant de limiter le surcoût du côté des salariés comme de l'employeur.
- Dans le cas d'une expérimentation, préciser les **modalités de suivi et d'évaluation de la phase expérimentale**.

EXEMPLE D'ACCORD - CHARTE DE TÉLÉTRAVAIL

■ PRÉAMBULE

Pour tenir compte des évolutions de la société, des nouvelles technologies de l'information et de la communication et des demandes des salariés, les partenaires sociaux souhaitent mettre en place le télétravail pendulaire dans l'entreprise/organisme, c'est-à-dire l'alternance de jours travaillés dans les locaux de l'employeur et les jours travaillés au domicile du salarié/de l'agent.

Le présent accord s'inscrit dans la démarche de [...] engagée par l'entreprise/organisme et a pour but de permettre aux salariés de [...], tout en maintenant un fonctionnement optimal de l'entreprise/organisme. Les parties signataires ont recherché le compromis le plus large pour définir un cadre de mise en place du télétravail à domicile favorable aux conditions de travail des salariés à la lumière des articles L.1222-9 et suivants du code du travail.

■ ARTICLE 1 : CADRE JURIDIQUE

1.1 - DÉFINITION

Le télétravail est une forme d'organisation du travail utilisant les technologies de l'information, définie dans le cadre du contrat de travail et qui permet au salarié de travailler de façon régulière depuis sa résidence principale.

1.2 - CHAMP D'APPLICATION

La mise en place du télétravail est convenue entre le salarié/agent volontaire, le manager et la Direction.

L'accord express du salarié/de l'agent est formalisé dans un avenant à son contrat de travail, conclu pour une durée d'un an et renouvelable par disposition express.

La mise en place du télétravail est subordonnée à la compatibilité de l'emploi considéré avec les critères d'éligibilité préalablement définis dans l'entreprise/organisme. Ainsi, le télétravail est susceptible de concerner les activités de l'entreprise/organisme suivantes :

- [...]

De manière à prévenir l'isolement du télétravailleur de sa communauté de travail, le travail depuis la résidence principale est limité à trois jours par semaine.

Différentes formules de télétravail sont possibles en fonction des métiers :

A. Pour les salariés/agents de la production et des fonctions support

Trois formules de télétravail sont possibles (À ADAPTER SI TOUTES LES FORMULES NE SONT PAS MISES EN ŒUVRE) :

- 1 jour fixe par semaine au domicile
- 2 jours fixes par semaine au domicile
- 3 jours fixes par semaine au domicile

L'opportunité de positionner un télétravailleur sur l'une ou l'autre des formules relève de l'appréciation du manager/Directeur/autre, notamment en fonction du volume d'activités dématérialisées de l'emploi et de l'organisation du service.

La pratique du télétravail à domicile ne doit pas conduire à un appauvrissement des activités exercées : les compétences de l'emploi qui ne peuvent être mises en œuvre à domicile doivent l'être sur site. Aucun déport de charge sur les collègues sédentaires ne doit avoir lieu.

B. Pour les cadres titulaires de fonctions techniques et d'expertise

Deux formules sont possibles (à adapter si besoin) :

- 1 à 2 jours fixes hebdomadaires de télétravail à domicile,
- 40 jours maximum ou 80 jours maximum de forfait annuel. Ces forfaits, qui correspondent aux versions annualisées des formules précédentes, sont adaptés aux cadres experts dont les emplois du temps sont fluctuants au gré de leurs collaborations. Ils sont à utiliser avec l'accord du manager, en fonction de l'activité du service, dans un délai de prévenance de 48h et dans le respect de deux jours de présence minimum sur site. Ces jours pourront faire l'objet d'une planification mensuelle selon les besoins du service. Si le bilan de fin d'année montre que le forfait choisi n'était pas adapté, l'opportunité de modifier la formule de télétravail sera examinée.

C. Synthèse

| Fonctions | Formules |
|---|----------------------------|
| Salariés/agents de la production et des fonctions support | 1j fixe |
| | 2j fixes |
| | 3j fixes |
| Cadres titulaires de fonctions techniques et d'expertise, hors management | 1j fixe |
| | 2j fixes |
| | Forfait 40j maximum annuel |
| | Forfait 80j maximum annuel |

Les jours de télétravail doivent être choisis d'un commun accord entre le manager et le salarié/l'agent. Dans ces conditions, les salariés/agents et les managers s'engagent expressément à respecter par principe les jours fixés. Toutefois, si les nécessités de service l'exigent, les jours de télétravail définis d'un commun accord pourront être modifiés avec un délai de prévenance de 48 heures, sauf circonstances exceptionnelles.

Les emplois de ... et de ... sont à ce stade exclus de l'expérimentation.

ARTICLE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

2.1 – CRITÈRES DE VALIDATION DE LA CANDIDATURE

Le télétravail revêt un caractère volontaire pour le salarié et pour l'employeur. Le salarié/l'agent pourra ainsi accepter ou non de télétravailler, son refus ne pouvant être considéré comme fautif ni pénalisant pour son déroulement de carrière.

Peuvent demander à accéder au télétravail les salariés exerçant une activité compatible au sens de l'article 1.2 dudit accord et remplissant les conditions d'éligibilité suivantes :

- Avoir ... mois d'ancienneté dans le métier,
- Faire preuve d'une maîtrise constatée et d'une réelle autonomie dans la tenue de l'emploi,
- Exercer une activité toute ou partie dématérialisée,
- Exercer son activité à temps plein ou à temps partiel pour une durée du travail correspondant au moins à ... % d'un travail à temps plein afin de respecter l'exigence d'une présence de 2 jours par semaine sur le lieu de travail,
- Exercer son activité au sein d'une équipe/un service/un département dont la configuration permet d'intégrer un ou plusieurs télétravailleurs,
- Posséder une connexion internet haut-débit au domicile.

2.2 – LA CANDIDATURE

Le salarié candidat au télétravail formalise sa demande par écrit auprès de sa hiérarchie et de la Direction des Ressources Humaines.

Un représentant de l'équipe informatique estimera la faisabilité technique.

Sous réserve de cette éligibilité, la Direction s'engage à examiner la demande dans un délai de ... mois au cours duquel elle sollicitera l'avis du manager qui devra estimer la faisabilité de la réalisation des tâches à distance.

L'appréciation des aptitudes du salarié au télétravail s'effectue au cours d'un entretien avec le manager.

Au terme de l'analyse de sa candidature, la notification de la réponse est adressée au candidat par courrier, dans un délai de...

2.3 – L'AVENANT AU CONTRAT DE TRAVAIL

En cas d'accord de la hiérarchie, les conditions d'exécution et d'organisation du travail sont formalisées dans un avenant au contrat de travail du salarié, conclu pour une durée d'un an et renouvelable par disposition express.

Cet avenant précise notamment :

- la répartition des jours travaillés en entreprise et des jours travaillés à domicile,
- les plages horaires pendant lesquelles le salarié peut être joint,
- le matériel mis à disposition,
- les conditions de réversibilité du télétravail à domicile,
- la durée de la période d'adaptation,
- les lieux de travail (adresse du lieu de résidence principale et du site de rattachement administratif).

Le télétravail pourra être renouvelé de manière express à la fin de la période prévue par l'avenant au contrat de travail. Le télétravailleur devra en faire la demande au moins deux mois avant l'expiration de l'avenant au contrat de travail auprès de son responsable hiérarchique.

2.4 – PÉRIODE D'ADAPTATION

Afin de permettre à chacune des parties d'expérimenter le dispositif et de s'assurer qu'il répond bien aux attentes des deux parties, une période d'adaptation au télétravail est incluse dans l'avenant au contrat de travail.

Dès la signature de l'avenant, le salarié bénéficie d'une période d'adaptation d'une durée de ... mois.

Durant cette période, l'organisme ou le télétravailleur pourra, sans obligation de motivation, mettre fin au télétravail, sous réserve de respecter un délai de prévenance de ... mois, sauf accord des parties pour un délai plus court.

Le salarié retrouve alors un poste dans les locaux de l'entreprise/organisme correspondant à sa qualification. Il est réintégré sur son site d'affectation.

2.5 – MODALITÉS DE SUSPENSION OU DE RÉVERSIBILITÉ DU TÉLÉTRAVAIL

2.5.1 – Réexamen

- En cas de changement d'emploi :

En cas de changement de poste, la situation de télétravail sera réexaminée afin que le manager et la Direction s'assurent de la compatibilité du nouvel emploi et de l'organisation du travail en télétravail.

- En cas de changement de domicile :

Tout déménagement survenant en cours d'exécution de l'avenant au contrat de travail devra être communiqué à la Direction, laquelle appréciera la compatibilité de la nouvelle résidence avec les contraintes techniques du télétravail.

2.5.2 – Suspension

Peuvent légitimer la suspension du télétravail pour une courte durée :

- Des circonstances engendrées par des impératifs professionnels
- Des impossibilités techniques provisoires, de type panne du matériel : au jour J de la panne, le manager apprécie l'opportunité de demander au salarié de venir travailler sur site ; si la panne perdure, le retour sur site est systématique.
- Des circonstances auxquelles le collaborateur doit faire face de nature à empêcher temporairement la réalisation de ses missions à son domicile.

2.5.3 – Réversibilité

La situation de télétravail est réversible. Elle ne constitue pas un élément essentiel du contrat de travail. Elle ne peut en aucun cas constituer un droit ou un avantage acquis.

A l'issue de la période d'adaptation, le salarié ou l'entreprise/organisme pourra mettre fin à la situation de télétravail, sous réserve de formuler sa demande par écrit et respecter un délai de prévenance de ... mois, sauf accord entre les parties pour un délai plus court en raison des circonstances.

Lorsqu'il est mis fin au télétravail à domicile, le salarié réintègre son poste dans les locaux de son site d'affectation.

La période de prévenance doit permettre au salarié et à l'entreprise/organisme d'accompagner ce changement.

■ ARTICLE 3 : CONDITIONS GÉNÉRALES D'ORGANISATION

Pendant le temps du télétravail, le salarié est soumis au respect des dispositions de l'accord collectif relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail applicable au sein de l'entreprise/organisme, ainsi que les dispositions relatives aux horaires de travail en vigueur.

Pour éviter l'isolement du télétravailleur, des contacts réguliers avec le manager sont organisés grâce aux moyens de communication mis à disposition, permettant aussi bien des appels du télétravailleur vers l'entreprise/organisme que l'inverse.

Le télétravailleur est tenu de participer aux réunions pour lesquelles sa présence est requise. Si celles-ci se déroulent durant des jours de télétravail, il doit en être informé dans un délai de...

Les horaires de travail du salarié en situation de télétravail sont établis sur des bases comparables à celle d'un travail accompli au sein de l'entreprise/organisme et selon une amplitude et des modalités horaires respectant les dispositions légales et conventionnelles applicables.

Ainsi, le salarié gère l'organisation de son temps de travail à domicile dans le respect des temps de pause et de repos prévus par la loi, à savoir :

- Un repos quotidien d'une durée minimale de 11 heures consécutives devant être accordé par période de 24 heures (article L.3131-1 du Code du Travail).
- Un temps de pause d'une durée minimale de 20 minutes dès que le temps de travail quotidien atteint 6 heures, sauf dispositions d'accords collectifs plus favorables pouvant fixer un temps de pause supérieur (article L.3121-33 du Code du Travail).

En vertu des dispositions légales sur la durée du travail, les journées de télétravail à domicile ne peuvent excéder 10 heures par jour. Les heures supplémentaires ne pourront être effectuées qu'à la demande de l'employeur.

Bénéficiant des horaires variables, le badgeage du salarié en situation de télétravail s'effectue depuis son domicile, sur le poste de travail qui lui est fourni, au moyen de la même carte de sécurité informatique mise à sa disposition dans le cadre de son activité en entreprise/organisme.

Lorsqu'il a débadgé, le télétravailleur utilise son « droit à la déconnexion » en mettant en veille son équipement informatique et son téléphone professionnel.

Si le suivi du temps de travail par badgeage sur le poste n'est pas organisé, le présent accord prévoit des modalités de décompte du temps de travail spécifiques aux télétravailleurs.

L'organisation du temps de travail des salariés cadres au forfait en situation de télétravail s'effectue dans les mêmes conditions que le travail accompli dans l'entreprise/organisme. En contrepartie de leur autonomie, leur temps de travail annuel est exprimé en jours, ils ne sont pas tenus de badger.

■ ARTICLE 4 : DROITS DU TÉLÉTRAVAILLEUR

4.1 – ÉGALITÉ DE TRAITEMENT

Les nouvelles conditions de travail engendrées par le passage au télétravail n'ont aucune incidence en termes de formation professionnelle ou de gestion de carrière.

Le télétravailleur bénéficie des mêmes droits individuels et collectifs que les autres salariés notamment en termes d'accès aux informations syndicales ou aux communications de la Direction relatives à la vie de l'entreprise.

Il bénéficie en outre de chèques restaurant, de la prise en charge de l'abonnement mensuel au titre de transport le plus adapté à l'organisation de son nouvel emploi du temps et de tout autre avantage conventionnel versé dans le cadre de son activité.

Le télétravailleur demeure soumis aux règles de gestion applicables à l'ensemble des congés telles qu'elles résultent des dispositions légales et conventionnelles en vigueur.

4.2 – SANTÉ ET SÉCURITÉ

Le salarié en situation de télétravail demeure soumis au règlement intérieur de l'entreprise/organisme.

Les dispositions légales et conventionnelles relatives à la santé et à la sécurité au travail sont applicables au salarié en télétravail. Elles devront strictement être respectées par le responsable hiérarchique et le salarié dans les mêmes conditions qu'un travail exécuté dans les locaux de l'entreprise. Dans ces conditions, le télétravail s'exécute dans un espace du domicile répondant à des normes d'hygiène et de sécurité suffisantes.

4.3 – PRÉSUMPTION D'ACCIDENT DU TRAVAIL

Le télétravailleur à domicile bénéficie de la même couverture accident, maladie, décès et prévoyance que les autres salariés de l'entreprise/organisme.

Il bénéficie en outre de la législation en matière d'accident du travail. En conséquence, un accident survenu au télétravailleur à son domicile pendant les jours de télétravail et dans la plage journalière de travail définie par avenant, sera soumis au même régime que s'il était intervenu dans les locaux de l'entreprise pendant le temps de travail.

Par ailleurs, le télétravailleur est couvert au titre de la législation des accidents de trajet dès lors qu'il se déplace pour se rendre dans les locaux de l'entreprise ou dans le cadre de tout autre déplacement qu'il est amené à faire dans l'exercice de ses missions.

Dans ce cas, le télétravailleur doit informer la Direction d'un accident dans les délais légaux et transmettre tous les éléments d'information nécessaires à l'élaboration d'une déclaration d'accident du travail.

4.4 – RESPECT DE LA VIE PRIVÉE – ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE/VIE PROFESSIONNELLE

L'employeur s'engage à ne pas diffuser les coordonnées personnelles du salarié télétravailleur.

Le manager s'assure que les plages des horaires de travail sont comparables à celles d'un salarié travaillant dans les locaux de l'entreprise/organisme et qu'en conséquence l'équilibre global entre la vie professionnelle et la vie privée est respecté.

Dans le cadre de leur champ légal de compétences respectif en matière d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, l'employeur et le CHSCT doivent pouvoir s'assurer que le salarié en situation de télétravail exerce sa mission dans des conditions conformes.

En conséquence, les membres du CHSCT, dans l'exercice de leur mandat, peuvent se rendre au domicile du télétravailleur, sous réserve de son accord préalable.

■ ARTICLE 5 : OBLIGATIONS DU TÉLÉTRAVAILLEUR

5.1 – CONFIDENTIALITÉ ET PROTECTION DES DONNÉES

Le télétravailleur s'engage à respecter les règles de sécurité informatique telles qu'en vigueur dans l'entreprise/organisme, notamment la charte du bon usage des outils informatiques.

Il assure également la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations qui lui sont confiées ou auxquelles il a accès dans le cadre de son activité professionnelle et veille à la non utilisation abusive ou frauduleuse des outils mis à sa disposition. Aucun tiers n'étant autorisé à utiliser le poste de travail, le salarié/l'agent s'engage à déconnecter sa session de travail dès lors qu'il quitte son poste de travail, et ceci, même lorsqu'il ne débadge pas et quelle que soit la durée de son déplacement.

5.2 – ASSURANCE

Le télétravailleur s'engage à déclarer sa nouvelle situation à sa compagnie d'assurance en mentionnant son activité à domicile à raison de x jours par semaine et à fournir à l'employeur une attestation d'assurance modifiée en conséquence.

L'employeur s'engage à fournir au salarié le modèle de lettre type à adresser à l'assurance.

Le surcoût éventuel d'assurance lié à l'activité de télétravail sera pris en charge par l'employeur sur présentation d'un devis.

■ ARTICLE 6 : UTILISATION DES ÉQUIPEMENTS

L'employeur fournit et entretient l'ensemble des équipements professionnels nécessaires au télétravail, fait vérifier la conformité des installations électriques du domicile du salarié/de l'agent et lui fait bénéficier de l'accès à distance à ses applications de travail et d'une solution de téléphonie.

Dans un souci de sécurisation des données, le télétravailleur s'engage à ne pas utiliser son propre matériel informatique. Pour les besoins du travail depuis sa résidence principale, le télétravailleur dispose des équipements suivants : [...]

En application de l'avenant au contrat de travail, le télétravailleur informe immédiatement l'employeur en cas de panne, mauvais fonctionnement, détérioration perte ou vol du matériel mis à sa disposition.

En cas d'incident technique l'empêchant d'effectuer normalement son activité, le télétravailleur en informe immédiatement son manager qui prendra alors les mesures appropriées et décidera en fonction des circonstances de son retour temporaire sur le site administratif. En cas de retour sur son site d'affectation au jour de la panne, le temps de trajet entre son domicile et son lieu d'affectation est assimilé à du temps de travail effectif.

En cas de panne matérielle qui durerait plus d'une journée, le retour sur le site d'affectation est automatique. Le télétravailleur s'engage à restituer le matériel mis à sa disposition lorsqu'il est mis fin au télétravail.

■ ARTICLE 7 : PRISE EN CHARGE FINANCIÈRE DU TELETRAVAIL

7.1 – FRAIS D'INSTALLATION

L'employeur prend en charge :

- Les coûts du diagnostic électrique de l'espace dédié au télétravail
- Les frais d'installation d'un dispositif de téléphonie professionnelle
- Les frais d'installation et de maintenance du matériel nécessaire à la bonne exécution du travail depuis la résidence principale
- En cas de changement de résidence principale, l'employeur prend à sa charge l'installation du matériel mis à la disposition du télétravailleur dans son nouveau lieu de résidence.

Le salarié prend en charge :

- Les coûts de mise en conformité électrique
- Les frais engagés à l'occasion d'un nouveau diagnostic électrique réalisé en cas de déménagement.

7.2 – FRAIS DE FONCTIONNEMENT TECHNIQUE

L'employeur prend en charge les factures de téléphone (abonnements et communications) du dispositif téléphonique professionnel.

7.3 – FRAIS LIÉS À L'UTILISATION DU DOMICILE À DES FINS PROFESSIONNELLES

En contrepartie des dépenses engagées dans le cadre du télétravail, le salarié perçoit une indemnité forfaitaire mensuelle correspondant à ... € pour 1 journée de télétravail par semaine, à ... € pour 2 journées de télétravail par semaine ou à ... € pour 3 journées de télétravail par semaine, ces frais correspondant à une quote part des frais supplémentaires engagés du fait de cette activité (frais d'électricité, eau, chauffage, connexion et d'utilisation d'outils téléphoniques et informatiques, etc.).

Le salarié s'engage à fournir, à l'entrée dans le dispositif, ainsi qu'à chaque reconduction, les factures afférentes à la consommation d'eau, EDF/GDF, et du fournisseur d'accès Internet.

Cette indemnité forfaitaire est payée sur ... mois pour tenir compte des absences pour congé de l'intéressé.

Son versement est suspendu en cas d'absence d'une durée d'un mois complet notamment pour maladie ou congé maternité.

Cette indemnité est directement versée sur le bulletin de salaire à échéance normale du salaire.

7.4 – AUTRES FRAIS

- Modalités de participation de l'employeur aux frais de repas :

Le principe du maintien de la participation de l'employeur au titre repas les jours de télétravail est retenu. S'agissant des modalités de cette participation :

- si des tickets restaurant sont versés dans l'entreprise/organisme, ils sont servis au télétravailleur les jours de télétravail ;
- si l'entreprise/organisme ne verse pas de tickets restaurant, la participation de l'employeur est versée au télétravailleur dans les mêmes conditions que celles retenues pour les autres salariés.

- Modalités de la participation employeur aux frais de transport :

Lorsque les abonnements aux transports collectifs sont souscrits au mois ou à l'année et qu'il n'existe pas de formule plus adaptée à la pendularité du télétravail, les remboursements sont maintenus. Les remboursements d'abonnements SNCF seront examinés au cas par cas et la solution la plus adaptée au nouveau besoin du télétravailleur sera retenue.

■ ARTICLE 8 : DURÉE DE L'ACCORD ET DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Conformément aux dispositions légales en vigueur, le présent accord a préalablement été transmis pour avis au Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail puis au Comité d'Entreprise.

Compte tenu de la nouveauté de la démarche, le présent accord est conclu pour une durée de trois ans, permettant d'en faire un bilan quantitatif et qualitatif avant une éventuelle reconduction.

Chacune des parties signataires du présent accord peut en demander, en tout ou partie, la révision ou la dénonciation dans les conditions prévues par les dispositions légales en vigueur.

Le présent accord est applicable à compter du 1er jour du mois suivant son agrément.

Les Organisations Syndicales Représentatives,

Le Directeur(rice),

Exemple d'avenant au contrat de travail relatif au télétravail

CE QUE DOIT PRÉCISER UN AVENANT AU CONTRAT DE TRAVAIL RELATIF AU TÉLÉTRAVAIL

Afin de tenir compte des spécificités du secteur public, certaines de ces recommandations pourront être adaptées (arrêté individuel, modalités d'exercice du télétravail, etc.).

- **La durée de cet avenant** : reconduction tacite ou non
- **Le(s) lieu(x) du télétravail** : résidence principale, résidence secondaire ou tiers-lieu de travail
- **Le(s) jour(s) de télétravail** : forfait prévu, nombre de jours de télétravail maximum par semaine, nombre de jours de présence obligatoire dans les locaux ou non
- **Les plages horaires pendant lesquelles le salarié peut être contacté**
- **La période d'adaptation** : le télétravail débute généralement par une période d'adaptation (généralement d'un à trois mois). Durant cette période, il peut être mis fin au télétravail avec un délai de prévenance relativement court (ex : une semaine). Par la suite, le télétravail étant par nature réversible, il peut toujours être mis fin à la situation de télétravail, mais sous réserve d'un délai de prévenance plus long (ex : un mois), sauf circonstances exceptionnelles.
- **La clause de réversibilité** : possible avec un délai de prévenance de X mois sauf circonstances exceptionnelles (par exemple, en cas de problème technique, de sécurité, de mauvaise réalisation de la mission ou de changement d'organisation)
- **Le changement de poste** : fin du télétravail en cas de changement de poste

EXEMPLE D'AVENANT AU CONTRAT DE TÉLÉTRAVAIL

VU l'article L1222-9 et suivants du code du travail
VU le contrat de travail du ...recrutant ...,
VU la charte ou le protocole d'accord télétravail applicable à l'organisme

ENTRE :
L'organisme ...

d'une part,

Et Madame, Monsieur X
demeurant ...

Il a été convenu ce qui suit :

■ ARTICLE 1 : OBJET

Madame, Monsieur X a répondu à un appel à volontariat lancé auprès des salariés dans le cadre de l'expérimentation du télétravail. Elle, il exercera son activité en télétravail à compter du ..., et jusqu'au ..., au sein de sa résidence principale.

Toutefois, la résidence administrative de Madame, Monsieur X reste fixée à ...

En cas de déplacements professionnels, cette situation de télétravail ne pourra en aucun cas entraîner un surcoût de prise en charge des frais de transport.

■ ARTICLE 2 : PASSAGE AU TÉLÉTRAVAIL PENDULAIRE

Madame, Monsieur X exercera ses fonctions en télétravail pendulaire de manière effective pour une durée d'un an renouvelable.

Cet avenant n'est en aucun cas renouvelable par tacite reconduction, et prendra donc fin au terme prévu. Il pourra être renouvelé de manière express.

Il est rappelé que le passage en télétravail pendulaire est sans incidence sur la situation de Madame, Monsieur X qui continue de bénéficier des mêmes droits individuels et collectifs que l'ensemble des salariés de l'organisme, notamment en matière de formation professionnelle, de déroulement de carrière, d'accès aux informations syndicales et de manière générale à toutes les informations relatives à la vie de l'entreprise.

■ ARTICLE 3 : PÉRIODE D'ADAPTATION (à ne pas mettre en cas de renouvellement)

Il est instauré une période d'adaptation pendant laquelle l'organisme ou le salarié peut décider de mettre fin au télétravail, respectant un délai de prévenance d'un mois.

La durée de cette période d'adaptation est fixée à quatre mois à compter du premier jour d'application du présent avenant.

À l'issue de cette période, un bilan sera effectué entre le salarié et son manager. Chacun décidera de la poursuite ou non de ce mode d'organisation en télétravail.

■ ARTICLE 4 : LIEU ET CONDITIONS DE TRAVAIL

4-1 Lieu du télétravail

Le télétravail s'exerce au sein de la résidence principale de Madame, Monsieur X à l'adresse suivante : ...

En cas de changement de domicile, le télétravailleur prévient l'organisme trois mois à l'avance et lui communique sa nouvelle adresse.

L'organisme se réserve le droit d'accepter ou non la poursuite du télétravail dès lors que la résidence principale ne correspond plus au critère d'éligibilité au télétravail.

Il autorise la visite de son nouveau domicile dans les mêmes conditions que celles prévues à l'article 4-3 du présent avenant.

Madame, Monsieur X s'engage à disposer d'un espace dédié pour l'exercice de son activité professionnelle à domicile.

Lors de ses venues sur site, le salarié retrouvera un espace de travail.

4-2 Matériels et équipements de travail

Pour l'exercice de son activité professionnelle à domicile, l'organisme met à la disposition de Madame, Monsieur X le matériel nécessaire pour réaliser son activité professionnelle.

Lister le matériel : ...

Il est rappelé que les matériels mis à la disposition de Madame, Monsieur X sont à usage exclusivement professionnel.

Madame, Monsieur X s'engage à les utiliser dans le respect des procédures et règles en usage dans l'organisme et conformément à la charte ou l'accord de mise en place du télétravail.

Madame, Monsieur X apporte le micro-ordinateur portable mis à sa disposition chaque jour travaillé au sein de l'établissement.

4-3 Normes de sécurités liées au télétravail

Suite au diagnostic électrique de sécurité « télétravail au sein de sa résidence principale » réalisé par un prestataire certifié, Madame, Monsieur X devra se conformer aux exigences et recommandations formulées par l'organisme.

En cas de doute constaté quant au contexte d'exercice du travail à domicile en matière d'hygiène et de sécurité ou d'incident empêchant le télétravail, une modification provisoire de sa périodicité pourra être introduite pour permettre le rétablissement de conditions de travail conformes aux normes en vigueur à l'organisme.

Madame, Monsieur X est tenu(e) de porter immédiatement à la connaissance de sa hiérarchie tout incident perturbant l'exercice de son activité professionnelle.

L'ensemble des dispositions légales et conventionnelles relatives à la santé et à la sécurité au travail sont applicables à Madame, Monsieur X notamment celles concernant la surveillance médicale des salariés.

Après accord préalable et express de Madame, Monsieur X, l'employeur ou les membres du CHSCT ou les autorités administratives peuvent, pendant les heures de travail définies à l'article 5-2 du présent avenant, se rendre à son domicile pour y apprécier les conditions de travail.

■ ARTICLE 5 : JOURS ET HORAIRES DE TRAVAIL

Compte tenu de la formule choisie par Madame, Monsieur X dans le cadre de l'Accord sur la Réduction du Temps de Travail de l'organisme, le télétravail est organisé selon les dispositions suivantes :

5-1 – Jours de télétravail

Les jours de télétravail sont fixés d'un commun accord entre Madame, Monsieur X et son responsable :
« Jours de télétravail » et précisés dans un planning prévisionnel.

En cas de nécessité de service (réunions, missions, formations, etc.) ou à titre exceptionnel, Madame, Monsieur X peut être amené(e), à la demande de son responsable, à travailler au sein de l'établissement un jour prévu initialement en télétravail.

Les autres jours de la semaine, Madame, Monsieur X continue à travailler au sein de l'organisme.

5-2 – Horaires de télétravail (ou jours de télétravail)

La durée hebdomadaire de travail reste fixée à ... heures / ... jours, pour un salarié à temps plein.

Le salarié demeure soumis aux horaires de travail en vigueur dans l'organisme.

Lorsqu'il est en télétravail, Madame, Monsieur X gère l'organisation de son temps de travail à l'intérieur d'une amplitude quotidienne comprise entre X heures et X heures intégrant deux plages fixes pendant lesquelles il doit être disponible et peut être contacté à tout instant par sa hiérarchie ou ses collègues de travail :

- Le matin : de X heures à X heures
- L'après-midi : de X heures à X heures

Par ailleurs, les durées maximales légales de travail et les temps de pause s'imposent au télétravailleur dans les mêmes conditions que dans les locaux de l'organisme. Afin de veiller au respect de cette réglementation, la charge de travail, les normes de production et les critères de résultats exigés du télétravailleur sont équivalents à ceux des salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'entreprise.

■ ARTICLE 6 : GESTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL

Afin d'optimiser cette nouvelle organisation du travail, les objectifs à réaliser par Madame, Monsieur X dans le cadre du télétravail sont définis par son responsable, avec une possibilité de révision en fonction des priorités du service.

Chaque année lors de l'entretien annuel d'évaluation, un point spécifique sera fait concernant les conditions d'activité en télétravail et la charge de travail du salarié.

■ ARTICLE 7 : FORMATION

Madame, Monsieur X bénéficie d'une formation sur les conditions d'exercice de ses fonctions à distance (déontologie, utilisation et gestion des équipements technologiques mis à sa disposition, organisation de l'activité en télétravail, etc.).

Il est rappelé que Madame, Monsieur X a le même accès à la formation que les salariés en situation comparable qui travaillent dans les locaux de l'organisme.

■ ARTICLE 8 : ARRÊT MALADIE – ACCIDENT DU TRAVAIL

Les jours de télétravail, Madame, Monsieur X demeure soumis(e) aux règles de déclaration des congés de maladie et des accidents du travail applicables dans l'organisme et bénéficie des dispositions légales et conventionnelles en vigueur.

Ainsi, en cas d'arrêt de télétravail pour cause de maladie, Madame, Monsieur X avertit immédiatement son responsable hiérarchique et fait parvenir à la Direction des Ressources Humaines un arrêt de travail dans les 48 heures.

De même, lorsqu'un accident survient pendant les heures de travail définies à l'article 5-2 du présent avenant, Madame, Monsieur X le déclare auprès de la Direction des Ressources Humaines le jour même, par voie téléphonique (numéros à préciser) ou par e-mail (à préciser).

Puis, elle, il adresse une confirmation écrite dans les délais prévus par l'organisme, à laquelle elle, il joint, dans la mesure du possible, l'attestation d'une tierce personne.

■ ARTICLE 9 : ASSISTANCE TECHNIQUE ET RETOUR DANS LES LOCAUX DE L'ENTREPRISE EN CAS DE PANNE

Madame, Monsieur X bénéficie d'une assistance technique particulière en cas de panne, d'incident, de perte ou de vol survenant sur le matériel mis à sa disposition pour l'exercice de son activité professionnelle à domicile. En cas de difficulté, elle, il est tenu(e) d'informer immédiatement son responsable hiérarchique et le secteur de dépannage (à préciser) qui interviendra dans les meilleurs délais.

Lorsque la résolution de l'incident se révèle impossible ou d'une durée telle que le télétravail en serait durablement perturbé, le responsable hiérarchique de Madame, Monsieur X prend toutes dispositions pour assurer la reprise de l'activité professionnelle à temps plein dans les locaux de l'organisme, le temps que l'incident soit résolu. En cas de retour sur son lieu d'affectation au jour de la panne, le temps de trajet entre son domicile et les locaux de l'organisme est assimilé à du temps de travail effectif.

En cas de panne matérielle qui durerait plus d'une journée, le retour sur le site d'affectation est automatique.

■ ARTICLE 10 : PROTECTION DES DONNÉES ET CONFIDENTIALITÉ

L'ensemble des dispositions visant à sécuriser l'utilisation des matériels de l'organisme dans l'entreprise s'applique au télétravail au sein de la résidence principale du salarié.

Madame, Monsieur X demeure lié(e) par des obligations résultant de l'utilisation de ces matériels dont la non-divulgence d'informations de nature confidentielle, à des tiers non autorisés.

Elle, il assure la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations qui lui sont confiées ou auxquelles elle, il a accès dans le cadre de son activité professionnelle et veille à la non utilisation abusive ou frauduleuse des outils mis à sa disposition. Aucun tiers y compris les membres de la famille du salarié n'étant autorisé à utiliser le poste de travail, le salarié/l'agent s'engage à verrouiller sa session utilisateur dès lors qu'il quitte son poste de travail, et ceci quelle que soit la durée de son déplacement.

Madame, Monsieur X est en outre soumis(e) aux règles déontologiques qui s'imposent à tout salarié de l'organisme, en particulier en ce qui concerne le secret professionnel et médical. Elle, il s'engage en particulier à ne pas effectuer de copies, ni transmettre à autrui des fichiers informatiques qu'il réalise ou dont il a communication dans le cadre de son travail.

Il est entendu que cette clause constitue une clause essentielle du contrat de travail.

■ ARTICLE 11 : ASSURANCES

Madame, Monsieur X doit fournir à l'organisme une attestation de son assureur, au titre de sa garantie « multi-risques habitation », indiquant qu'il a pris acte du fait qu'elle, il exerce une activité professionnelle au sein de sa résidence principale. Un courrier-type est fourni au salarié.

L'organisme prend en charge l'éventuelle surprime appliquée par l'assureur.

Les matériels mis à la disposition du salarié sont d'office garantis par l'assureur de l'organisme lorsqu'ils se trouvent au sein de sa résidence principale.

Par ailleurs, la responsabilité civile de Madame, Monsieur X est également couverte par l'assureur de l'organisme de la même façon que celle des salariés travaillant sur site.

■ ARTICLE 12 : PRISE EN CHARGE DES COÛTS DE FONCTIONNEMENT LIÉS AU TÉLÉTRAVAIL

En contrepartie des dépenses engagées dans le cadre du télétravail, le salarié perçoit une indemnité forfaitaire mensuelle correspondant à 10 € pour 1 journée de télétravail par semaine, à 20 € pour 2 journées de télétravail par semaine ou à 30 € pour 3 journées de télétravail par semaine, ces frais correspondant à une quote part des frais supplémentaires engagés du fait de cette activité (frais d'électricité, eau, chauffage, connexion et d'utilisation d'outils téléphoniques et informatiques, etc.).

Cette indemnité est calculée sur 10,5 mois pour tenir compte des périodes de congés pendant lesquelles l'exercice du télétravail n'est pas effectif. Elle est directement versée sur le bulletin de salaire en douzièmes à échéance normale du salaire.

Le salarié s'engage à fournir les justificatifs des frais liés au télétravail, en particulier la facture du fournisseur d'accès Internet.

Ce forfait est proratisé en fonction du temps de télétravail effectif de l'intéressé et sera suspendu en cas d'absence de longue durée (1 mois consécutif) notamment pour maladie ou congé maternité.

■ ARTICLE 13 : SUSPENSION ET/OU RÉVERSIBILITÉ DU TÉLÉTRAVAIL

13-1 Réexamen

- En cas de changement d'emploi :

En cas de changement de poste, la situation de télétravail sera réexaminée afin que le manager et la Direction s'assurent de la compatibilité du nouvel emploi et de l'organisation du travail sous forme de télétravail.

- En cas de changement de domicile :

Tout déménagement survenant en cours d'exécution de l'avenant au contrat de travail devra être communiqué à la Direction, laquelle appréciera la compatibilité de la nouvelle résidence avec les contraintes techniques du télétravail. Le nouveau diagnostic électrique de sécurité résultant de ce déménagement est à la charge du télétravailleur. L'employeur pourra décider de revoir ou de mettre fin immédiatement à la situation de télétravail.

13-2 Suspension

Peuvent légitimer la suspension du télétravail pour une courte durée :

- Des circonstances exceptionnelles engendrées par des impératifs professionnels
- Des impossibilités techniques provisoires (pannes de matériel)
- Des circonstances auxquelles le collaborateur doit faire face de nature à empêcher temporairement la réalisation de ses missions à son domicile

13-3 Réversibilité

La situation de télétravail est réversible. Elle ne constitue pas un élément essentiel du contrat de travail. Elle ne peut en aucun cas constituer un droit ou un avantage acquis.

Si elle, il juge que l'organisation de télétravail n'est pas satisfaisante, Madame, Monsieur X peut demander après un entretien avec son responsable, à y mettre fin.

De même, en cas de non-respect des normes de conformité, des engagements pris en terme de temps de travail, de lieu de travail et de production réalisée, l'employeur peut décider de mettre fin à la situation de télétravail.

L'exercice de ce droit à réversibilité doit, qu'il soit à l'initiative de l'employeur ou de l'agent, être notifié par écrit à l'autre partie en respectant un délai de prévenance minimum d'un mois.

Au terme de la période de télétravail, Madame, Monsieur X s'engage à restituer le matériel technique mis à sa disposition dans le cadre du télétravail. Madame, Monsieur X réintègre alors les locaux de l'entreprise.

L'intéressé(e),

Le Directeur des Ressources Humaines,

Structure-type de guide du télétravail à destination des salariés

I. Pourquoi le télétravail ?

- Quels enjeux pour l'entreprise ?
- Les défis du télétravail

II. Télétravail : de quoi parle-t-on ?

- Définition générique (ce que c'est, ce que ce n'est pas)
- Les modalités dans l'entreprise (durée, périmètre, fréquence, lieu de télétravail, principes juridiques, modalités d'accès)
- Idées reçues et situations propres au télétravail
- De nombreux bénéfices (messages-clés)
- Des risques à considérer

III. Quelle organisation au quotidien ?

- Choisir ses journées télétravaillées
- Définir les plages de disponibilité
- Garder une certaine flexibilité
- Déterminer ses horaires en télétravail
- Organiser le fonctionnement de l'équipe
- Faire évoluer sa relation managériale
- Assurer la sécurité des données professionnelles
- FAQ

IV. Comment bien télétravailler ?

- Les bonnes pratiques et techniques pour être efficace en télétravail
- Les écueils à éviter

V. Quelles sont les prochaines étapes ?

- Procédure de candidature : démarche administrative, calendrier, contacts RH, etc.

Grille d'analyse de la télétravaillabilité des postes

Vous trouverez dans cette fiche un outil pour vous aider à **définir la télétravaillabilité théorique des postes de votre entreprise/organisme**. Il permet de lister l'ensemble des questions à se poser tout au long de l'analyse de la télétravaillabilité des postes.

L'analyse guidée par cet outil porte sur le poste et non sur le collaborateur qui l'occupe ni même sur le contexte particulier du collectif de travail. En particulier, cet exercice ne prend pas en compte :

- le nombre maximal de télétravailleurs admissible au sein de l'équipe ;
- la capacité du collaborateur à télétravailler (autonomie, isolement, connaissance du poste, etc.) ;
- la capacité du manager à piloter un télétravailleur ;
- le niveau de confiance existant entre le collaborateur et le manager ;
- la qualité de l'environnement de travail au domicile du collaborateur ;
- la situation particulière du collaborateur (temps partiel, handicap, etc.).

■ ÉTAPE N°1 : DÉTERMINER LES TÂCHES INCOMPATIBLES AVEC LE TÉLÉTRAVAIL

- **La compatibilité intrinsèque du poste avec le télétravail** : distinguer les tâches télétravaillables, c'est-à-dire susceptibles d'être réalisées depuis le domicile du salarié si le télétravail était mis en place, des tâches non-télétravaillables.
- **L'accès aux ressources logistiques et documentaires** : déterminer si le besoin d'accéder à certaines ressources documentaires et logistiques peut pénaliser la pratique du télétravail en imposant des contraintes organisationnelles fortes (préparer les journées de télétravail, décaler des tâches, fragmenter certains travaux, etc.).
- **L'accès aux ressources techniques et sécurité des données** : déterminer si le besoin d'accéder à certaines ressources techniques et informatiques peut pénaliser la pratique du télétravail en imposant des contraintes organisationnelles fortes (préparer les journées de télétravail, décaler des tâches, fragmenter certains travaux, etc.).

■ BILAN DE L'ÉTAPE 1

- **Au global, quelle est la proportion de tâches incompatibles avec le télétravail ?** Cette proportion doit être évaluée sur une période hebdomadaire de travail. Si elle est substantielle, ce poste est incompatible avec le télétravail.
- **Ces tâches peuvent-elles être concentrées uniquement sur les jours non télétravaillés ou nécessitent-elles une attention quotidienne ?** Il s'agit ici de savoir si l'on peut planifier les tâches du salarié de telle sorte qu'au moins une journée par semaine, il puisse réaliser toutes les tâches télétravaillables en dehors des locaux de son employeur.

■ ÉTAPE N° 2 : DÉTERMINER LES TÂCHES DONT LA CORRECTE EXÉCUTION POURRAIT ÊTRE PÉNALISÉE PAR LE TÉLÉTRAVAIL

Les questions qui suivent visent à évaluer l'impact de la distance sur l'exécution des tâches identifiées comme télétravaillables autour de deux dimensions :

- **La pratique managériale.** Certaines pratiques managériales se prêtent particulièrement bien au télétravail : des tâches claires et formalisées, des indicateurs quantitatifs pour mesurer la performance, des objectifs clairs et connus, un pilotage resserré et des reporting non nécessaires. La question-clé est donc la suivante : la distance risque-t-elle de pénaliser la qualité du pilotage de l'activité ?
- **Le degré d'interdépendance du collaborateur avec le collectif de travail.** Loin de déterminer l'autonomie du collaborateur sur le poste, dont l'appréciation est laissée au manager, l'objectif est de déterminer le rôle du collaborateur par rapport à son collectif de travail : animateur d'équipe, personne ressource participant fréquemment à des réunions, etc.

■ BILAN DE L'ÉTAPE N° 2

- **Au global, quelle est la proportion de tâches dont l'exécution pourrait être sensiblement pénalisée par le télétravail ?** Cette proportion doit être évaluée sur une période hebdomadaire de travail. Si elle est substantielle, la télétravaillabilité du poste est limitée.
- **Ces tâches peuvent-elles être concentrées uniquement sur les jours non télétravaillés ou nécessitent-elles une attention quotidienne ?** Il s'agit ici de savoir si l'on peut planifier les tâches du salarié de telle sorte qu'au moins une journée par semaine, il puisse réaliser en dehors des locaux toutes les tâches qui ne seraient pas sensiblement affectées par le télétravail. Si ces tâches requièrent une attention quotidienne, la télétravaillabilité du poste n'est que partielle.
- **Ces tâches peuvent-elles être adaptées afin d'être compatibles avec le télétravail ?** S'il est possible de mettre en œuvre une mesure adaptative simple (définition de jours « *in* » ou « *off* », solutions techniques, etc.), la télétravaillabilité du poste est forte.

Modèle de questionnaire d'auto-positionnement à destination des salariés

MES INFORMATIONS PERSONNELLES

Poste :

Date d'intégration au sein de l'organisme :
 Intitulé du poste actuel :
 Date de prise de fonction dans le poste actuel :
 Lieu de travail :
 Téléphone professionnel :
 Nom du service :
 Nom du manager :

Transport(s) utilisé(s) pour vous rendre sur votre lieu de travail :

Mode de transport :
 Voiture
 Train
 Tramway - Métro - Bus
 Vélo
 Autres (précisez)
 Nombre de km entre votre domicile et votre lieu de travail : ...
 Temps de trajet : ...
 Nombre de correspondances ou de changements : ...
 Temps de déplacement domicile-travail : ...

Date :
 Nom et prénom :
 Adresse du domicile :

Mes motivations pour le télétravail :

Pour quelle(s) raison(s) souhaitez-vous devenir télétravailleur ?

- Organisation du travail
- Trajet
- Organisation personnelle
- Autres (précisez) :

Quels bénéfices pensez-vous pouvoir tirer de la pratique du télétravail ?

Selon vous, quels en sont les principaux inconvénients ?

MES APTITUDES AU TÉLÉTRAVAIL

| | Toujours | Souvent | Parfois | Jamais |
|---|----------|---------|---------|--------|
| Je pense être capable de m'imposer la même concentration, que je sois à mon bureau habituel ou à mon domicile. | | | | |
| Je pense être capable de travailler sans présence de mon manager pour maintenir une discipline de travail. | | | | |
| Je sais organiser moi-même ma journée de travail. | | | | |
| Je suis en mesure de gérer mon temps de travail, mes priorités et planifier mes tâches. | | | | |
| Je suis suffisamment organisé(e) et rigoureux/se. | | | | |
| Je sais travailler seul(e), voire je suis plus efficace. | | | | |
| Je respecte les délais qui me sont fixés. | | | | |
| Je parviens à me motiver seul(e). | | | | |
| Je m'adapte facilement et pense être capable de gérer les changements induits par le télétravail. | | | | |
| Le contact régulier avec d'autres personnes au travail (autres membres du collectif de travail, manager direct, etc.) est fondamental pour moi. | | | | |

■ MA MAÎTRISE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

| | Toujours | Souvent | Parfois | Jamais |
|--|----------|---------|---------|--------|
| Je maîtrise les logiciels, outils et applications nécessaires à l'exercice de mon activité. | | | | |
| Je suis à l'aise avec mon PC et les services associés. | | | | |
| J'ai besoin de mes collègues pour l'usage quotidien de mon poste de travail. | | | | |
| Je maîtrise les outils de communication de travail à distance. | | | | |
| J'ai besoin d'échanger d'importants volumes de données. | | | | |
| J'ai besoin d'équipement spécifique au poste de travail qui n'est pas compatible avec le télétravail à domicile. | | | | |
| L'exigence de sécurité pour les données que je manipule quotidiennement est compatible avec le télétravail. | | | | |

■ MES RELATIONS AVEC MES COLLÈGUES DE TRAVAIL ET LES USAGERS

| | Toujours | Souvent | Parfois | Jamais |
|--|----------|---------|---------|--------|
| Je suis capable de maintenir le même niveau de réactivité et de disponibilité, que ce soit pour les usagers, mes collègues ou ma hiérarchie, tout en travaillant à distance. | | | | |
| Je sais comment je resterai joignable durant mes périodes de travail à domicile. | | | | |
| Je connais les contraintes professionnelles qui peuvent, exceptionnellement, modifier le planning de télétravail établi. | | | | |

Comment vais-je organiser mes activités, prendre en compte les contraintes de l'organisation de mes collègues, ma hiérarchie, mes interlocuteurs externes ?

.....

Comment vais-je gérer ma relation avec eux ?

.....

■ MON ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE

| | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| Je suis capable de m'imposer à domicile des périodes de travail et de m'y tenir. | | |
| Je parviens habituellement à conserver une séparation bien définie entre vie professionnelle et vie personnelle. | | |
| Les membres de ma famille acceptent l'idée que je puisse rester à domicile pour travailler et sont prêts à respecter mon environnement de travail. | | |

Quelles sont les qualités et conditions indispensables pour concilier dans un même lieu vie professionnelle et vie personnelle ?

.....

■ MA CONNAISSANCE DES RÈGLES RELATIVES AU TÉLÉTRAVAIL

J'ai noté que...

■ RELEVÉ DE DÉCISION

| | Oui | Non |
|--|-----|-----|
| ...le télétravail doit s'articuler de manière fluide avec les contraintes de mon activité et de mon équipe de travail. | | |
| ...le télétravail est réversible à tout moment à mon initiative ou à celle de mon manager. | | |
| ...les jours de télétravail ne sont pas cumulables. | | |
| ...les jours de télétravail pourront, à titre exceptionnel, être annulés à la demande de mon manager. | | |
| ...le contenu de mon poste est identique en télétravail. | | |
| ...je dois réaliser mon travail avec le même niveau de diligence, de disponibilité, et de réactivité en télétravail. | | |
| ...je suis acteur de ma santé et ma sécurité en télétravail. | | |
| ...je dois connaître la sensibilité des informations que je détiens ainsi que les règles et procédures à appliquer. | | |

À l'issue de cet autodiagnostic, souhaitez-vous candidater à l'expérimentation ?

Oui Non Peut-être

Motivations de votre choix :

.....

Précisez le nombre de jours(s) en télétravail (un jour pour l'expérimentation) :

.....

Précisez le(s) jour(s) où vous souhaiteriez être en télétravail à domicile :

lundi mardi mercredi jeudi vendredi

Raison de ce choix que vous souhaiteriez préciser :

.....

Précisez le matériel prêté :

.....

Souhaitez-vous nous faire part d'informations supplémentaires qui permettraient de déterminer votre capacité à vous mettre en situation de télétravail et les conditions de votre succès ?

.....

Exemple de trame d'entretien de suivi qualitatif du télétravail

| | |
|---|--|
| <p>Selon vous, comment le télétravail a-t-il influencé votre efficacité professionnelle ?</p> <p><i>Temps de travail</i> <i>Intensité du travail</i> <i>Disponibilité et réactivité</i> <i>Efficacité des méthodes de travail</i> <i>Accès à l'information et à l'expertise</i> <i>Capacité à prendre du recul et à avancer sur vos tâches de fond</i> <i>Atteinte des objectifs et performance métier</i></p> | |
| <p>Selon vous, comment le télétravail a-t-il fait évoluer la relation que vous entretenez avec votre manager ?</p> <p><i>Degré de confiance réciproque</i> <i>Respect des obligations du manager</i> <i>Evolution des pratiques managériales</i> <i>Perception de la performance par le manager</i></p> | |
| <p>Comment le télétravail a-t-il affecté votre relation avec vos collègues ? L'ambiance et la solidarité au sein de l'équipe ?</p> <p><i>Qualité et fréquence des échanges informels et personnels</i> <i>Apparition de tensions au sein de l'équipe</i> <i>Atmosphère de travail</i> <i>Qualité de la communication à distance</i> <i>Sécurisation des données</i></p> | |
| <p>Quel bilan personnel tirez-vous de ces premiers mois de télétravail ?</p> <p><i>Conditions de travail</i> <i>Equilibre vie pro/perso</i> <i>Bien-être et niveau de stress</i> <i>Santé et sécurité</i> <i>Degré d'autonomie perçu</i></p> | |
| <p>Quelle appréciation portez-vous sur l'accompagnement qui vous a été proposé dans le cadre de ce projet ? Avez-vous des améliorations à suggérer ?</p> <p><i>Information</i> <i>Cadre opérationnel et juridique</i> <i>Difficultés d'accès au télétravail</i> <i>Formation</i> <i>Suivi</i></p> | |
| <p>Quelle appréciation portez-vous sur les modalités pratiques du télétravail lors de cette expérimentation ?</p> <p><i>Quotité</i> <i>Annulation & report (flexibilité, contraintes)</i> <i>Prise de congé à la suite d'une annulation</i> <i>Suffisance des outils et du matériel fourni</i></p> | |
| <p>Comment souhaiteriez-vous que la pratique du télétravail dans votre service évolue dans les prochains mois ?</p> <p><i>Avis sur une généralisation</i> <i>Evolution des modalités (quotité, éligibilité, flexibilité)</i> <i>Amélioration dans l'accompagnement des salariés</i></p> | |

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ¹ Centre d'Analyse Stratégique, *Le développement du télétravail dans la société numérique de demain*, Novembre 2009, p. 20
- ² LBMG WorkLabs, *Le télétravail en France*, 2012. La comparaison des deux valeurs (8,9 % et 17 %) est à faire avec précaution car la méthodologie retenue est différente. L'étude LBMG WorkLabs prend ainsi en compte le télétravail formalisé, le télétravail informel et le nomadisme dans ce compte.
- ³ Article L.222-9 du Code du Travail, créé par la Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 - Art. 46
- ⁴ <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F1691>
- ⁵ Enquête BVA menée sur un échantillon de 268 télétravailleurs, *Enquête d'opinion sur le télétravail et l'environnement*, Octobre 2015. Cf. http://zevillage.net/wp-content/uploads/2016/01/BVA-rapport-enquete_dopinion_sur_le_teletravail_et_lenvironnementd204f.pdf
- ⁶ CCI Région Nord de France, *La pratique du télétravail dans les entreprises du Nord-Pas de Calais*, Horizon Eco n° 221, Juillet 2016
- ⁷ Greenworking, *Le télétravail dans les grandes entreprises françaises : comment la distance modifie nos modes de travail*, synthèse remise au Ministre de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie Numérique, Mai 2012, sur un échantillon d'entreprises ayant mis en place le télétravail en Île-de-France
- ⁸ Greenworking et Mobilitis, *Nomadisme, bien-être et performance : quel bilan en 2014 ?*, Novembre 2014

CONTACTS

- **CGPME** : Pauline Delattre, Juriste, 06.59.48.13.08, p.delattre@cgpme-nord.fr
- **CFE-CGC Hauts-de-France** : Raymond Annaloro, Président, 06.40.30.59.39, annaloro.raymond@wanadoo.fr
- **CFTC Nord Pas de Calais** : Onno Ypma, Président, 03.20.57.50.44, urcftc59.62@free.fr
- **ARACT Nord Pas de Calais** : Cindy Lemettre, Chargée de Mission, 03.28.38.11.71, c.lemettre@anact.fr
- **CCI Grand Lille** : Juste Mbamba, Directeur Pôle Performance, 03.20.63.30.60, j.mbamba@grand-lille.cci.fr
- **Communauté de Communes Pévèle Carembault** : Séverine Mackowiak, Chargée de mission développement économique, 03. 20.59.30.76, slembas@pevelecarembault.fr
- **Métropole Européenne de Lille** : Equipe du Bureau des temps, 03.20.21.22.23, bureaudes-temps@lillemetropole.fr

GLOSSAIRE

- **Back-Office** : ensemble des activités de supports, de contrôle, d'administration d'une entreprise.
- **Coworking** : le coworking, cotravail ou bureaux partagés est un type d'organisation du travail qui regroupe deux notions : un espace de travail partagé, mais aussi un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture.
- **Digitalisation** : démarches et projets amorcés pour introduire au sein des entreprises les outils, techniques et innovations numériques (outils de travail et communication à distance).
- **Flex Office** : organisation de l'espace de travail où les postes de travail ne sont pas attribués mais répartis en zone dédiée au type d'activité (concentration, collaboration, réunion téléphonique, etc.) et laissés en libre-service.
- **Freelance** : un prestataire indépendant qui travaille pour d'autres entreprises. Il prospecte sa clientèle, définit avec elle sa mission et la réalise lui-même ensuite, sous sa propre responsabilité.
- **IP** : Internet protocol (IP) est un nom ou adresse unique attribuée à chaque ordinateur sur un réseau (internet, ethernet) qui permet de les identifier.
- **IRP** : instances de représentation du personnel.
- **IT** : désigne ce qui relève des nouvelles technologies utilisées dans le traitement et la transmission des informations.
- **Open space** : ou plateau ouvert, c'est un espace de travail où les bureaux ne sont pas séparés par des cloisons.
- **Pendulaire** : qui se déplace quotidiennement d'un endroit à un autre, ici du domicile au lieu de travail.
- **RH** : ressources humaines.
- **Sérendipité** : création de valeur liée au hasard.
- **Tiers-lieux de travail** : lieux de travail ne relevant ni du domicile ni du lieu de travail.
- **TMS** : les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) recouvrent diverses maladies liées aux postures de travail extrêmes, aux efforts excessifs et aux gestes répétitifs en milieu professionnel.
- **VPN** : Virtual Private Network. Interconnexion de réseaux locaux via une technique de tunnel sécurisé, généralement à travers Internet.

Guide réalisé par :

Coordination

Céline COUDERC, Pascale ODOUX, Compétences et Emplois en Métropole Européenne de Lille

Rédaction et Maquette

Louise HERODY, Clément ROUCHER, Celia SANTIAGO, Cabinet Greenworking

Photographie

Fotolia

Pascaline CHOMBART, Vincent LECIGNE, Max LEROUGE, Antoine REPESSÉ, Alexandre TRAISNEL
Métropole Européenne de Lille

Date de publication : octobre 2016

Grâce à la participation de :

Serge COUSIN, Juste MBAMBA, Chambre de Commerce et d'Industrie Grand Lille

Catherine GANTER, Métropole Européenne de Lille

François LEDUQUE, CGPME Nord

Cindy LEMETTRE, ARACT Nord-Pas de Calais

Séverine MACKOWIAK, Communauté de Commune Pévèle Carembault

Muriel MALLART, CFE-CGC

Onno YPMA, CFTC

