

Écrit par le 23 juillet 2024

# Peut-on télétravailler depuis son lieu de vacances ?



**Depuis plusieurs années, le télétravail a explosé ; de nombreuses entreprises l'ont aujourd'hui durablement adopté et, cet été, le gouvernement incite à y recourir pendant la période des Jeux Olympiques et Paralympiques. Mais quid du lieu ? Un salarié doit-il forcément télétravailler de chez lui ou peut-il le faire ailleurs, par exemple depuis son lieu de vacances ? Le point avec [Isabelle Vénuat](#), juriste aux [Éditions Tissot](#), spécialistes du droit du travail.**

## Quels sont les lieux depuis lesquels on peut télétravailler ?

Au domicile ou en dehors, selon les questions-réponses du ministère du Travail, sauf si la charte ou l'accord qui l'a mis en place prévoient d'autres dispositions. Ce sont eux qui définissent précisément les lieux dans lesquels il sera effectué (domicile du salarié, résidence secondaire, espace de coworking, etc.),

Ecrit par le 23 juillet 2024

en tenant compte du fait que chacun dispose de la liberté de choisir son domicile.

Cependant, un motif légitime, comme la nécessité de pouvoir revenir rapidement sur le lieu de travail en cas de besoin, ou encore des questions de sécurité ou de connexions réseau, peut justifier qu'un salarié télétravaille impérativement depuis son domicile habituel. Et dès lors que l'accord collectif ou la charte l'impose, un salarié qui ne respecterait pas cette règle encourt une sanction disciplinaire.

Si rien n'a été prévu, un salarié peut donc télétravailler depuis le lieu de son choix, qui peut être son lieu de vacances. Une souplesse particulièrement bienvenue pour les salariés des villes qui accueillent les JO.

### **Peut-on télétravailler depuis l'étranger ?**

La question doit être envisagée d'emblée pour anticiper les difficultés, qui peuvent survenir, par exemple, si un salarié reste trop longtemps en télétravail à l'étranger. Quelle est la législation applicable ? Faut-il envisager l'expatriation ?

Des problèmes peuvent aussi survenir en cas de problème de santé, de prise en charge et d'application de la Sécurité sociale. Ce sont notamment quelques-unes des raisons pour lesquelles des limites peuvent être posées pour limiter la durée du télétravail hors domicile ou restreindre son exercice depuis l'étranger.

### **Quels sont les abus sanctionnables ?**

Si un salarié télétravaille depuis le lieu de son choix, télétravail ne rime pas pour autant avec liberté totale. L'employeur peut donc parfaitement contrôler l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Mais ce contrôle doit être proportionné à l'objectif poursuivi, ne pas porter atteinte aux droits et libertés du salarié et faire l'objet d'une information des salariés et d'une consultation préalable des représentants du personnel.

Le contrôle permanent est, lui, interdit. La CNIL en donne des exemples : webcam, logiciels qui enregistrent les frappes, obligation pour le salarié d'effectuer très régulièrement des actions pour démontrer sa présence derrière son écran comme cliquer toutes les X minutes sur une application...

Enfin, que le salarié télétravaille de chez lui ou de son lieu de vacances ne doit pas avoir d'impact sur la qualité de son travail, et l'employeur peut tout à fait envisager une sanction s'il n'effectue pas ses tâches, n'est pas joignable à ses heures de travail, n'assiste pas aux réunions en audio ou visioconférence, etc.

*Isabelle Vénuat (Éditions Tissot)*

Ecrit par le 23 juillet 2024



## Marchés publics : mieux disant ou moins disant ?



Ecrit par le 23 juillet 2024

**Rémy Canuti, consultant pour la société vauclusienne Care conseil & management spécialisée en conseil aux collectivités locales et accompagnement de dirigeants basée à Uchaux, réagit à l'étude des offres des marchés publics par les commissions d'appels d'offres et les conséquences que cela peut engendrer pour les usagers et les citoyens.**

Un maire m'affirmait il y a quelques années que durant ces années de mandat, il avait systématiquement privilégié le moins cher (le moins-disant) au détriment du mieux-disant. Selon ses termes, les critères techniques émis par son administration pour départager les concurrents relevaient de la plus pure rigolade.

« Une offre anormalement basse est une offre dont le prix est manifestement sous-évalué et de nature à compromettre la bonne exécution du marché. »

*article L. 2152-5 du code de la commande publique*

### **Rions un peu, si vous le voulez bien.**

En effet, le mieux est un critère de sélection d'un prestataire d'un marché qui se base sur les caractéristiques techniques, écologiques ou de délai. Le - moins-disant est un critère de prix : l'emporte celui qui a le prix le moins élevé. Une aubaine sur laquelle certaines collectivités se jettent, arguant de la gestion en bon père de famille. C'est non seulement une erreur, mais encore une imposture intellectuelle. C'est une erreur, car la posture n'est tenable que sur des marchés simples, dans lesquels le service ou l'objet acheté possède des caractéristiques techniques ou d'emploi de grande simplicité. Acheter des parpaings peut effectivement s'effectuer sur la simple base du prix. C'est une imposture intellectuelle, car croire que l'on peut acheter simplement des services complexes relèvent de la posture idéologique plutôt que de la connaissance fine des besoins de la collectivité.

### **Prenons un sujet brulant qu'est le ramassage des Ordures Ménagères du Grand Avignon.**

Le marché global avait été estimé par l'Agglo à 28M€\*. Et bien, l'entreprise qui a remporté le marché était 7M€\* moins chère que la deuxième et 10M€\* moins chère que la troisième. Quelle aubaine ! 7M€ de moins... une affaire ! C'était allé un peu vite en besogne car sur les 17 camions de prévu\*, seuls 9 existaient\* le jour du début du marché. Moins de la moitié étaient équipés de tablette GPS\* permettant le suivi de la collecte et d'un point de vue organisationnel, les premières semaines relevèrent de l'horreur pour les usagers.

« Une offre 20 à 25 % plus basse que la moyenne des autres, voire que la deuxième peut légitimement apparaître comme suspecte. »

### **Alors, je ne vais pas faire la leçon de l'offre anormalement basse.**

Néanmoins, l'Offre Anormalement Basse fut consacrée par une ordonnance de 2015 ([voir ici](#)) et un décret de 2016 ([voir ici](#)) et relève aujourd'hui avec la Loi sapin II du code de la commande publique

Ecrit par le 23 juillet 2024

[\(voir ici l'article 2152-5 du code éponyme\)](#). « Une offre anormalement basse est une offre dont le prix est manifestement sous-évalué et de nature à compromettre la bonne exécution du marché. ». L'Association des maires de France a depuis longtemps commis une fiche fort pédagogique sur le sujet [\(voir ici\)](#) tout comme le Ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique [\(voir ici\)](#).

Je me contenterai de dire qu'une offre 20 à 25 % plus basse que la moyenne des autres, voire que la deuxième peut légitimement apparaître comme suspecte. Sur un marché d'environ 30M€, une offre anormalement basse est donc celle plus basse de 6 à 7M€ de la moyenne des autres, ou de la deuxième... On n'est pas très loin de la réalité que connaissent les usagers du service de collecte du Grand Avignon...

*\* Tous ces chiffres ont été énoncés par le Président de la Communauté d'Agglomération du Grand Avignon lors de l'émission de France Bleu Vaucluse "Et si on en parlait?" du lundi 29 janvier 2024 [\(écouter ici\)](#)*

---

## Sécurité de l'emploi : plus de la moitié des télétravailleurs à plein temps inquiets pour leur avenir

Ecrit par le 23 juillet 2024



Face à l'incertitude économique, près de 4 travailleurs sur 10 (38%), en France et dans le monde, ne se sentent pas en sécurité dans leur emploi, soulignant ainsi la nécessité pour les employeurs d'adopter des mesures appropriées afin de rassurer leurs talents, révèle le rapport\* de [l'ADP research institute](#), '[People at work 2023 : l'étude workforce view](#)', après l'enquête menée auprès de plus de 32 000 actifs dans 17 pays, dont près de 2 000 en France. Au niveau européen, la France est en deuxième position derrière la Suisse (48%) parmi les pays où les salariés craignent le plus pour la sécurité de leur emploi, alors que seulement 25% des Néerlandais et 28% des Allemands expriment ce ressenti.

### **Sentiment d'insécurité de l'emploi plus marqué chez les hommes**

En France, le sentiment d'insécurité de l'emploi est le plus marqué chez les hommes (44% contre 31% des femmes), ainsi que chez les membres de la génération Z âgés de 18 à 24 ans (43% contre 33% des plus de 55 ans). Par secteur d'activité, les salariés de l'immobilier (54%), des médias et de l'information (47%), des transports, de la logistique et de l'industrie (46%) sont les plus nombreux à se sentir en insécurité dans leur emploi. A l'inverse, les travailleurs de l'éducation et de la santé sont près de la moitié à se sentir en sécurité dans leur travail actuel (49%).

En outre, les salariés travaillant uniquement à distance sont ceux qui se sentent le plus en insécurité dans leur emploi : plus de la moitié d'entre eux font part de ce sentiment (55 %), contre 38% de ceux en 100% présentiel et 34% en mode hybride. A noter également que les travailleurs exerçant au sein d'une grande entreprise de plus de 1 000 salariés ne sont que 27% à se sentir en insécurité dans leur emploi, alors qu'ils sont 43% pour les employés de PME (entre 10 et 249 salariés).

Ecrit par le 23 juillet 2024

## **L'incertitude économique accentue le sentiment d'insécurité professionnelle**

Près de 7 travailleurs français sur 10 (68%, loin de la moyenne européenne de 57%) pensent qu'aucune profession ne sera épargnée par l'incertitude économique actuelle. Un ressenti qui est plus fortement partagé par les collaborateurs âgés de 35 ans et plus (71% contre 64% des 18-34 ans). Au niveau des secteurs d'activité, c'est tout particulièrement le cas chez les salariés évoluant dans l'industrie (75%), le commerce (73%), le transport et la logistique (72%), contrairement à ceux des médias et de l'information (56%).

Si au niveau monde, près d'un travailleur sur quatre (23%) estime que, d'ici cinq ans, le recours à l'IA sera la norme dans son secteur d'activité et aura pour effet de réduire les tâches manuelles, les Français comme les Européens ne sont que 14% à exprimer ce sentiment. Un chiffre qui est, néanmoins, plus important chez les hommes (16% contre 10% des femmes), chez les jeunes de 18 à 24 ans (19% contre 12% des 25 ans et plus), chez les collaborateurs exerçant dans le secteur de la finance (21%), des services professionnels (20%), de l'informatique, des télécommunications et de l'industrie (18%).

## **La sécurité de l'emploi : un critère essentiel pour les Français**

La sécurité de l'emploi est primordiale pour les travailleurs français : elle arrive en deuxième position des critères les plus importants dans un travail pour 40% d'entre eux, loin derrière cependant le salaire (66%) mais avant le plaisir au travail (37%), la flexibilité des horaires (31%) et l'évolution de carrière (30%). A noter que la sécurité de l'emploi prend de l'importance de façon proportionnelle avec l'âge des collaborateurs : alors que pour les 18-24 ans, elle se positionne en quatrième position parmi les critères les plus importants pour eux dans un emploi (29%), elle arrive en deuxième place chez les répondants de 55 ans et plus, avec près d'1 sur 2 qui l'affirme (47%). Pour les moins de 34 ans, après le salaire, c'est le plaisir au travail qui prime (37%), suivi par la progression de carrière (34%).

Les salariés français sont 61% à se dire satisfaits de la sécurité de l'emploi chez leur employeur actuel (la moyenne mondiale étant de 65%). Néanmoins, l'étude révèle que ceux travaillant dans les médias et les métiers de l'information sont de loin les moins satisfaits, avec à peine plus d'une personne sur trois se sentant en sécurité dans son emploi (35%). C'est deux fois moins que les salariés exerçant un métier dans l'éducation et la santé (70%).

L'étude indique également que travailler uniquement à distance amène à être moins satisfait de son employeur en matière de sécurité de l'emploi (46%) par rapport à leurs collègues en présentiel (61%) ou en mode hybride (65%). Ils sont d'ailleurs plus de la moitié à envisager de faire plus d'heures supplémentaires (51%) pour « sécuriser » leur emploi, contre 33 % pour les travailleurs en mode hybride et 27% pour ceux sur site. Ainsi, alors que le monde s'adapte au fur et à mesure au travail hybride et que de nombreux collaborateurs souhaitent travailler à distance, l'un des défis des employeurs est de conserver la satisfaction de leurs salariés vis-à-vis de la sécurité de l'emploi.

« De nombreuses entreprises rencontrent toujours d'importantes difficultés à attirer et fidéliser les talents. »

*arlos Fontelas de Carvalho, président d'ADP en France, en Suisse et en Suède*

Ecrit par le 23 juillet 2024

« Les temps actuels suscitent des inquiétudes chez les travailleurs, avec de nombreuses incertitudes sur les plans économiques, géopolitiques ou même technologiques, commente Carlos Fontelas de Carvalho, président d'ADP en France, en Suisse et en Suède. En parallèle, de nombreuses entreprises rencontrent toujours d'importantes difficultés à attirer et fidéliser les talents. Compte tenu de ce contexte, les employeurs doivent redoubler leurs efforts pour montrer à leurs équipes qu'elles sont appréciées à leur juste valeur, que leurs contributions sont reconnues et que des opportunités de formation associées à des perspectives d'évolution vont favoriser leur avenir professionnel. »

« Depuis longtemps, les avancées technologiques telles que l'automatisation, l'IA et le machine learning sont vues comme des opportunités pour ADP, afin de toujours mieux servir nos clients et faciliter la vie de nos collaborateurs, poursuit Carlos Fontelas de Carvalho. Si certains secteurs vont devoir s'adapter et certains métiers sont amenés à se transformer, une communication ouverte et transparente dès maintenant avec les collaborateurs peut aider à dissiper les idées reçues et rassurer les équipes quant à la sécurité de leur emploi. Cet environnement de travail positif doit être ressenti y compris par les salariés travaillant à distance. L'étude tend à montrer que ces derniers peuvent craindre de ne pas être assez 'visibles' pour se révéler indispensables à leur entreprise. Il est donc primordial de valoriser le rôle central des managers de proximité dans le maintien du lien, aussi bien sur site qu'à distance, et d'accélérer leur formation pour cela, afin que chaque collaborateur puisse faire entendre sa voix. »

\*Le rapport « [People at Work 2023 : l'étude Workforce View](#) » étudie les comportements des salariés face au monde du travail actuel, ainsi que leurs attentes et espoirs vis-à-vis de leur futur environnement de travail. [ADP Research Institute](#) a interrogé 32 612 actifs dans 17 pays, dont 1 912 en France.

---

## Télétravail : Son cadre et ce qui a changé en 2023



Ecrit par le 23 juillet 2024



**Depuis la crise sanitaire, le télétravail s'est généralisé et le législateur a suivi l'évolution imposée par les nécessités de protection des salariés. Aujourd'hui, le cadre est fixé. Quel est-il ? Quels sont les points qui doivent dorénavant être examinés dans l'accord ou la charte sur le télétravail ? Quelle protection sociale pour les salariés transfrontaliers ? Quelle protection spécifique pour ceux qui ont le statut d'aidants ? Quelles évolutions pourraient survenir ? Le point avec Anne-Lise Castell, juriste aux [Editions Tissot](#), spécialistes du droit du travail.**

#### **Comment le télétravail se met-il en place ?**

Il peut faire l'objet d'un accord collectif ou, à défaut, d'une charte élaborée après avis du comité social et économique (CSE), s'il existe. Il est toutefois possible de l'instaurer en signant de simples accords avec les salariés.

#### **Quels sont les points qui doivent dorénavant être examinés dans l'accord ou la charte ?**

L'accord ou la charte doivent trancher les points suivants :

- les conditions de passage en télétravail et de retour au présentiel, en particulier en cas d'épisode de pollution ;
- les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;

Ecrit par le 23 juillet 2024

- les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;
- la détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut contacter le salarié en télétravail ;
- les modalités d'accès des travailleurs handicapés et des salariées enceintes au télétravail.

### **Quelle protection spécifique pour ceux qui ont le statut d'aidants ?**

Il n'existait pas, jusqu'au 21 juillet 2023, de droits spécifiques pour les salariés parents d'enfants malades ou encore aidants d'un enfant, d'un parent ou d'un proche dans l'accès au télétravail. Il faut aujourd'hui inclure dans l'accord ou la charte les modalités d'accès de ces salariés au télétravail. Les entreprises qui n'ont pas d'accord ou charte et formalisent le télétravail par tout moyen, doivent, au surplus, motiver le refus d'une demande formulée par un travailleur handicapé ou un proche aidant.

### **Quelle protection sociale pour les salariés transfrontaliers ?**

Un salarié qui travaille dans 2 Etats peut être rattaché à la Sécurité sociale de son pays de résidence s'il y travaille au moins 25 % de son temps.

Depuis le 1er juillet 2023 et pour 5 ans, un accord-cadre européen sur le télétravail des salariés transfrontaliers permet le maintien à la législation de Sécurité sociale de leur Etat d'emploi des salariés frontaliers qui télétravaillent moins de 50 % de leur temps de travail dans leur Etat de résidence.

Si, par exemple, un salarié est employé par une entreprise suisse et télétravaille jusqu'à 49,9 % de son temps en France, il peut rester rattaché à la Sécurité sociale suisse.

La demande de maintien à la législation de Sécurité sociale de leur Etat d'emploi doit résulter d'un accord entre le salarié transfrontalier et l'employeur.

### **Les évolutions possibles**

• **Egalité femmes - hommes** : Le Haut Conseil à l'Egalité entre les femmes et les hommes recommande :

- de croiser les négociations sur le télétravail et sur l'égalité professionnelle, pour intégrer le sujet de l'égalité professionnelle dans toutes ses dimensions dans les accords collectifs ou les chartes sur le télétravail et, inversement, introduire un thème dédié au télétravail dans les accords égalité professionnelle/QVCT ;
- de réintroduire dans le Code du travail le principe selon lequel l'employeur doit prendre à sa charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, particulièrement dans le contexte actuel de l'augmentation du coût de l'énergie. Pour rappel, les pouvoirs publics ont annoncé la reconduction du régime fiscal de faveur concernant les allocations versées aux salariés en 2022. Elles sont donc non imposables et exonérées de charges sociales dans certaines limites.

• **Canicule et télétravail** :

Pendant l'été, une proposition de loi visant à adapter le Code du travail aux conséquences du

Ecrit par le 23 juillet 2024

réchauffement climatique a été déposée. Il est notamment prévu :

- d'interdire de soumettre un travailleur à une activité en cas d'activation du niveau 4 de vigilance météorologique (rouge), hors professions déterminées par décret.
- De limiter le travail à 6 heures par jour en cas de vigilance 3 (orange). L'employeur prendrait alors les mesures nécessaires d'aménagement du poste de travail, incluant un recours possible au télétravail.

Reste à savoir si cette proposition de loi sera retenue et inscrite à l'ordre du jour de l'Assemblée nationale.

Anne-Lise Castell, juriste aux [Editions Tissot](#),

---

## Peut-on télétravailler depuis son lieu de vacances ?

Ecrit par le 23 juillet 2024



**Peut-on télétravailler depuis son lieu de vacances ? Depuis plusieurs années, le télétravail a explosé et de très nombreuses entreprises l'ont aujourd'hui durablement adopté. Mais quid du lieu ? Un salarié doit-il forcément télétravailler de chez lui ou peut-il le faire ailleurs, par exemple depuis son lieu de vacances ? Le point avec Anne-Lise Castell, juriste aux Editions Tissot, spécialistes du droit du travail.**

### **Quels sont les lieux depuis lesquels on peut télétravailler ?**

Le ministère du Travail précise, dans ses questions-réponses, que le télétravail peut s'effectuer au domicile ou en dehors, sauf si la charte ou l'accord prévoit le contraire. Tout dépend donc de la façon dont le télétravail a été mis en place dans l'entreprise et si quelque chose a été prévu sur le sujet.

Une charte ou un accord peuvent définir les lieux dans lesquels il sera effectué (domicile du salarié, résidence secondaire, espace de coworking, etc.), en tenant compte du fait que chacun dispose de la liberté de choisir son domicile. Cependant, un motif légitime comme la nécessité de pouvoir revenir rapidement sur le lieu de travail en cas de besoin, ou encore des questions de sécurité ou de connexions réseau, peut justifier qu'un salarié télétravaille impérativement depuis son domicile habituel.

Si rien n'a été prévu, un salarié peut télétravailler sur le lieu de son choix, qui peut donc être son lieu de vacances. On peut aussi imaginer un mode de transport à condition que le salarié puisse effectivement travailler dans de bonnes conditions.

Attention dès lors que l'accord collectif ou la charte impose bien de télétravailler à son domicile, un

Ecrit par le 23 juillet 2024

salarié qui ne respecterait pas cette règle encourt une sanction disciplinaire.

### **Peut-on télétravailler depuis l'étranger ?**

La question doit être envisagée d'emblée pour anticiper les difficultés, qui peuvent survenir, par exemple, si un salarié reste trop longtemps en télétravail à l'étranger ? Quelle est la législation applicable ? Faut-il envisager l'expatriation ?

Des problèmes peuvent aussi survenir en cas de problème de santé, de prise en charge et d'application de la Sécurité sociale. Ce sont notamment quelques-unes des raisons pour lesquelles des limites peuvent être posées pour limiter la durée du télétravail hors domicile ou restreindre son exercice depuis l'étranger.

### **Quels sont les abus sanctionnables ?**

Si un salarié télétravaille depuis le lieu de son choix, télétravail ne rime pas pour autant avec liberté totale. L'employeur peut donc parfaitement contrôler l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Ce contrôle doit être proportionné à l'objectif poursuivi, ne pas porter atteinte aux droits et libertés du salarié et faire l'objet d'une information des salariés et d'une consultation préalable des représentants du personnel.

Le contrôle permanent est, lui, interdit. La CNIL<sup>1</sup> en donne des exemples : webcam, logiciels qui enregistrent les frappes, obligation pour le salarié d'effectuer très régulièrement des actions pour démontrer sa présence derrière son écran comme cliquer toutes les X minutes sur une application, ...

Enfin, que le salarié télétravaille de chez lui ou de son lieu de vacances ne doit pas avoir d'impact sur la qualité de son travail, et l'employeur peut tout à fait envisager une sanction s'il n'effectue pas ses tâches, n'est pas joignable à ses heures de travail, n'assiste pas aux réunions en audio ou visio, etc...

*Anne-Lise Castell, juriste aux Editions Tissot, spécialistes du droit du travail*

Ecrit par le 23 juillet 2024



Anne-Lise Castell.

---

## Télétravail et collectivités locales : 1 pas en avant, 2 pas en arrière ?

Ecrit par le 23 juillet 2024



**Aujourd'hui on s'interroge sur le télétravail et son recul, après une « entrée en scène » fracassante, pandémie oblige. Où en est-on dans les collectivités locales ? Est-ce que les managers ont pris les devants et assument pleinement cette nouvelle forme de travail ou bien ont-ils lâchés les rênes en mode « on verra bien ». [Rémy Canuti](#), consultant pour la société vauclusienne [Care conseil & management](#) spécialisée en conseil aux collectivités locales et accompagnement de dirigeants basée à Uchaux, réagit à un article de Tiffany Blandin lu sur LinkedIn intitulé « Télétravail : les employeurs reculent ». Ce dernier évoque le fait que le nombre de postes ouverts qui déclarent le télétravail comme forme naturelle et prévue au contrat a perdu quelques points entre avril et octobre 2022.**

« Une analyse de Victor Carreau (CEO @Comet) évoque la question de la hype, par laquelle il est montré que toute nouveauté technique connaît un recul après sa première montée en puissance et avant la reprise générale du mouvement. Cela me paraît très vrai tant un nombre incroyable de tâches ou de missions ne nécessitent pas la présence obligatoire d'un agent ou d'un salarié sur son lieu de travail. »

« Les reproches faits au télétravail liés aux difficultés de maintenir une séparation nette entre vie privée et vie professionnelle sont cependant à entendre et il faut une sacrée discipline pour ne pas voir la vie à la maison totalement bouleversée par ces nouvelles formes de production. »

Ecrit par le 23 juillet 2024

## **Un sentiment d'inutilité que ressent tout manager qui n'a plus personne à manager en présentiel**

« Néanmoins, c'est sans doute par réaction que les entreprises ou les collectivités locales semblent stagner sur le télétravail. À quoi sert le chef s'il ne peut plus 'cheffer' ses subordonnés ? Où en est-on de l'antique rôle de subordination qui s'amoinde en situation de télétravail et qui fait encore le délice de certains managers de collectivités locales. J'avoue avoir été moi-même troublé par l'absence de personnes dont je pensais qu'elles devaient être embarquées dans le même bateau que la direction générale, c'est à dire être présente, comme l'officier de bord veille à la bonne navigation du navire dont il a la charge. J'ai ainsi limité un temps le télétravail aux non-cadres, ce qui s'avère aujourd'hui être une erreur de ma part et surtout une réaction inappropriée face au sentiment d'inutilité que ressent tout manager qui n'a plus personne à manager... en présentiel. »

## **Ceux qui choisissent exclusivement les lundis et les vendredis**

« Alors ne nous mentons pas non plus, il est plus que certain que le télétravail est aussi utilisé par certains fonctionnaires pour en faire le moins possible ou et ce n'est pas vraiment condamnable, pour s'arranger dans sa vie personnelle. J'ai ainsi l'exemple d'un cadre de direction de la FPT, qui ayant 2 jours de télétravail par semaine, avait choisi les lundis et vendredis. Et bien oui, nécessité de service fait loi... »

« Le risque de 'dérapage' est toujours présent et les lois du service Public ou lois de Rolland augmentées doivent être l'alpha et l'omega du fonctionnaire (<http://www.journal-du-droit-administratif.fr/lois-dites-de-louis-rolland/>) . Mais le télétravail contribue à faire des économies d'échelle importantes en termes de gestion de locaux (s'il est anticipé), à réduire notre empreinte carbone (d'un point de vue des transports en tout cas), à améliorer l'équilibre vie professionnel et vie personnel, à contribuer à l'accélération de l'exécution de tâches répétitives mais essentielles (mandatement par exemple) et à réfléchir à une nouvelle organisation plus agile dans lequel le principe de coopération prévaut sur le principe hiérarchique dont on sait qu'il est encore extrêmement présent dans les collectivités locales. »

«Il est urgent que les collectivités se préparent activement à cette révolution pourtant déjà bien entamée.»

« C'est donc encore interroger son rôle de manager que de considérer l'activité hors les murs d'un agent d'une commune par exemple ; c'est aussi interroger le mode de production, les missions confiées à l'agent, les objectifs qui lui sont donnés et le contrôle de la qualité du travail et tout cela est de la responsabilité du manager. Alors, que le télétravail recule, stagne ou ne fasse qu'effectuer deux pas en arrière pour mieux avancer, il est surtout certain que les collectivités locales ne sont pas à la pointe du mouvement. Et il est aussi certain que ce mouvement de fond les rattrapera. Il est urgent qu'elles se préparent activement à cette révolution pourtant déjà bien entamée. »

*Pour aller plus loin sur les Lois du service Public ou lois de Rolland, lire l'extrait du livre de Philippe*



Ecrit par le 23 juillet 2024

Raimbault, Professeur de droit à L'université de Toulouse et aujourd'hui inspecteur général :  
<https://books.openedition.org/putc/1606?lang=fr>

## 3 ans après le début de la crise sanitaire, 94% des entreprises disposent d'une politique de télétravail



Les DRH ont tourné la page de la crise sanitaire et le télétravail est désormais devenu la norme au sein des entreprises avec des règles bien établies pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation et répondre aux attentes des salariés et candidats. Optimistes en 2022, les DRH se montrent prudents en 2023 tout en faisant preuve de détermination. C'est ce que révèle la nouvelle édition du **Baromètre des DRH\*** réalisée par **WTW**, **ABV Group** et **RH&M**.

Ecrit par le 23 juillet 2024

« En 2023, les DRH doivent s'adapter à la volatilité croissante de l'environnement des entreprises et se focaliser sur la gestion de l'humain tout en ayant à cœur d'accompagner la transformation de leur organisation, souligne [Laurent Termignon](#), directeur de l'activité Work & Rewards chez WTW. Ils pilotent la contribution de leur fonction dans une double échelle de temps : le court terme avec le climat social, l'impact de l'inflation, les enjeux d'attractivité tout en l'inscrivant dans la durée sur les thématiques de la RSE, du climat voire de la question du partage de la création de valeur. Plus que jamais, les DRH confirment ainsi leur rôle à la fois stratégique et opérationnel dans la conduite des entreprises. »

### Changement du rapport au temps

« Le rapport au temps a changé. Les temps stratégiques et opérationnels se sont réduits ; le temps des organisations se réduit aujourd'hui, ajoute [Damien Riso](#), directeur associé d'AVB Group. Les salariés s'adaptent et attendent des entreprises qu'elles s'adaptent en retour. Si 80% des DRH font de la maîtrise des coûts un enjeu extrêmement important, ils mettent aussi en valeur que la transformation des entreprises passe par cette gestion de l'humain. Et cette édition 2023 du Baromètre des DRH témoigne de ces changements ! »

Parmi les principaux enseignements de cette édition :

- Pour 83% des DRH (vs 93% en 2022), soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise reste la première priorité de leur fonction et même une priorité absolue pour 62% d'entre eux. Dans un marché du travail dynamique, rendre plus attractive leur entreprise arrive en deuxième position (52%), suivi par l'amélioration de l'expérience salarié qui reste capitale pour 39% (vs 53%) des DRH.
- La transformation de l'entreprise passe pour 64% des répondants (vs 78%) par la mise en place d'une organisation favorisant l'innovation et l'agilité. La dématérialisation des tâches et la robotisation (44% vs 46%), ainsi que la mise en place d'une démarche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) ou de Strategic Workforce Planning (44% vs 52%) arrivent ensuite. A 40%, la redéfinition de la culture d'entreprise connaît une augmentation de 7 points par rapport à 2022.
- En matière de RSE, Diversité et Inclusion, les DRH se mobilisent toujours en tout premier lieu sur la qualité de vie au travail et le bien-être des collaborateurs (85% vs 87%). La promotion de l'inclusion, l'équité et la diversité (77% vs 83%) reste également une priorité absolue. L'amélioration de la transparence et de la gouvernance (46% vs 38%) occupe la 3ème position.
- Trois thématiques occupent une place privilégiée dans la politique de gestion des talents, considérées chacune comme très importantes par 88% des DRH : l'engagement et la fidélisation des collaborateurs, l'attractivité et la marque employeur, ainsi que le développement des compétences. Dans un contexte de marché de l'emploi dynamique et concurrentiel, les DRH ont à cœur de faire progresser l'expérience de leurs salariés et de l'inscrire dans la durée.
- En termes de politique de rémunération, en lien avec le contexte inflationniste et l'impact sur le pouvoir d'achat, 74% des DRH considèrent la gestion du salaire de base comme la priorité de l'année 2023, un score en forte progression (62% en 2022) ; la part variable et la

Ecrit par le 23 juillet 2024

rémunération de la performance (64% vs 63%) passe en deuxième position, suivi de près par l'équité de traitement entre les salariés (64%). L'égalité Femmes / Hommes (57% vs 64%) et la rémunération des compétences ou des métiers en tension (53% vs 74%), demeurent présentes dans les préoccupations de plus de la moitié des DRH mais avec des scores inférieurs. Pour faire face aux conséquences de l'inflation sur la rémunération, 74% des DRH envisagent le ciblage sur les populations critiques.

- Concernant l'efficacité de la fonction RH, la qualité du dialogue social reste l'enjeu majeur pour les DRH, en baisse néanmoins de 7 points (70% vs 77%). Les priorités se portent ensuite sur l'évolution de la fonction RH, notamment sur le volet digital pour les deux tiers des répondants, avec l'évolution du SIRH (stable à 67%), l'analyse des données RH (65% vs 61%), et la digitalisation des processus RH (60% vs 63%). Le recrutement (76% vs 75%) est pour les DRH le processus RH à digitaliser en priorité.
- L'absentéisme impacte l'engagement des collaborateurs selon 75% des DRH mais aussi l'organisation et la gestion des ressources (62%), et génère des risques psychosociaux (62%). Pour le réduire, les DRH privilégient l'amélioration de l'environnement de travail (71%), l'écoute des salariés (69%), la prévention (64%), ainsi que la formation et la sensibilisation des managers (56%).
- Pour 2023, les DRH anticipent clairement une croissance moins forte du recrutement même si elle reste en tête des réponses (47% vs 61% en 2022). Les anticipations économiques pourraient être la première cause de ce ralentissement attendu du recrutement.
- 94% des PME, ETI et Grandes Entreprises disposent d'une politique ou d'un ensemble de principes pour organiser le télétravail ; 54% des entreprises l'ont définie en 2020 ou avant, 40% en 2021 et 2022. Seules 6% des organisations n'ont déployé aucune mesure.
- Selon les DRH, le télétravail permet d'améliorer l'attractivité de l'entreprise (87% vs 82%), et de favoriser un meilleur équilibre de vie pour les salariés (79% vs 81%). Ces résultats montrent que ce mode de travail s'installe durablement comme facteur d'attraction et de rétention.
- Cependant pour 87% des DRH, le télétravail n'apporte rien à la collaboration (lien social, esprit d'équipe, innovation collective...), voire la dégrade. En outre, s'ils sont 32% à affirmer que cette pratique a permis d'améliorer la productivité, 62% estiment que son impact est très faible.
- Pour 59% des participants, la politique est de deux jours de travail à distance par semaine alors que 17% proposent 3 jours. Seuls 12% n'envisagent qu'une journée alors que 8% ont opté pour 5 jours. La semaine condensée en quatre jours, plus contraignante à mettre en place, fait peu partie des mesures prises (3%).
- 96% des entreprises ont pris position concernant l'indemnisation ou non des salariés en télétravail. Ainsi, si 50% (vs 51%) d'entre elles n'ont pas prévu d'indemniser leurs télétravailleurs, 46% (vs 35%) ont l'intention d'instaurer une compensation.
- Selon les DRH, la situation géopolitique (34%) et les phénomènes de grande démission et de quiet quitting ou démission silencieuse (30%) sont les thématiques qui influencent le plus le climat de l'entreprise en 2023.

Écrit par le 23 juillet 2024

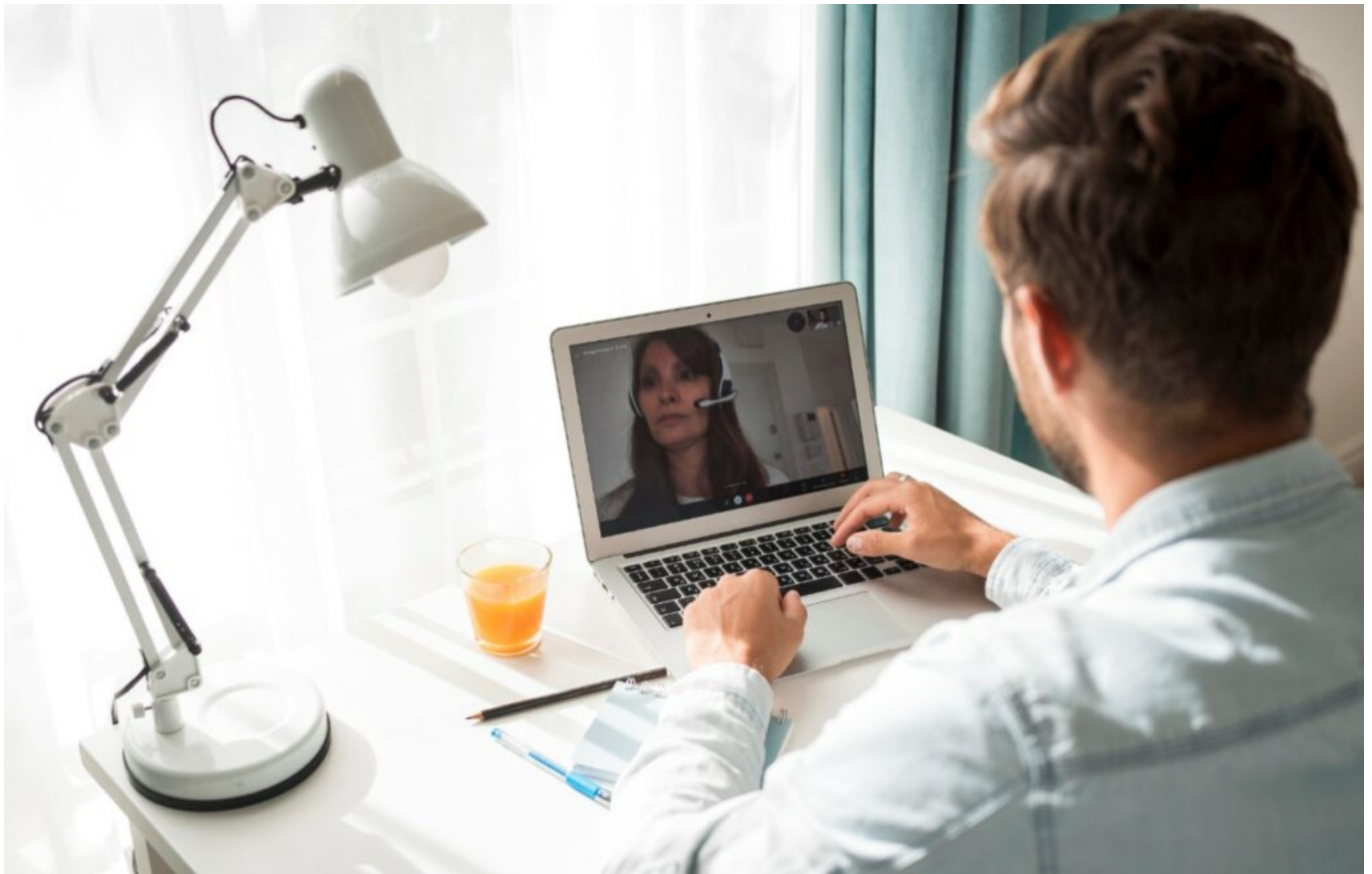
« Comme nous pouvons le constater à la lecture des résultats 2023 du Baromètre des DRH, les injonctions sont grandissantes pour les DRH, tenus plus que jamais de résoudre l'équation développement économique et développement des femmes et hommes de l'entreprise, dans un monde subissant de grandes ruptures. Nous commençons seulement à comprendre que nous vivons dans un monde 'VUCA' (Volatile et incertain, complexe et ambigu), et le monde glisse tout schuss vers un univers 'BANI' (Brittle -fragile-, anxieux, non linéaire et incompréhensible). Les enjeux en sont d'autant plus lourds de conséquences, le champ d'actions du DRH plus étendu et ses responsabilités plus grandes » conclut [Delphine Lancel](#), directrice associée du groupe RH&M.

*\* Méthodologie : L'édition 2023 du Baromètre des DRH a été menée du 1 décembre 2022 au 31 janvier 2023 à l'aide d'un questionnaire en ligne auquel 108 DRH d'entreprises de toutes tailles et industries confondues ont répondu.*

---

## Le télétravail est devenu incontournable pour les cadres

Ecrit par le 23 juillet 2024



**Facteur d'amélioration de la qualité de vie au travail, le télétravail est un critère que les cadres prennent en compte que ce soit pour sélectionner des offres d'emploi ou pour en négocier les modalités lors des entretiens de recrutement. Pour autant, leurs attentes en matière de QVT ne se limitent pas à la possibilité de télétravailler.**

### **Le télétravail, un critère de plus en plus recherché par les cadres**

Le télétravail devient un enjeu important lors des recrutements : 1 cadre en emploi sur 2 serait réticent à rejoindre une entreprise ne proposant pas de télétravail (+ 6 points par rapport à 2021) et un quart des cadres excluait totalement cette perspective. Les entreprises en prennent lentement conscience. Alors que [22 % d'entre elles estimaient en 2021](#) que ne pas proposer de télétravail constituait un frein au recrutement de cadres, elles sont désormais 33 % à le penser. Les avis diffèrent encore assez fortement entre les grandes entreprises, qui partagent très majoritairement cette opinion (64 %), et les PME (33 %) et TPE (32 %), qui demeurent une minorité à le penser.

### **Dès l'offre d'emploi ou lors de la négociation en entretien**

Dans les offres d'emploi cadre, les entreprises mentionnent un peu plus les possibilités de télétravail que par le passé : plus d'1 offre d'emploi sur 4 publiée sur [apec.fr](https://www.emploi.fr) précise le rythme possible de télétravail,

Ecrit par le 23 juillet 2024

contre moins d'1 sur 10 début 2021. Toutefois, elles privilégient encore souvent le fait d'en parler lors des entretiens, concevant le télétravail comme un élément pouvant emporter la décision des cadres dans un marché en forte tension, comme s'il s'agissait d'un avantage concédé au salarié plutôt qu'un critère susceptible d'influer sur l'acte de candidature. Le télétravail est d'ailleurs également devenu un facteur de négociation pour les cadres : plus d'un quart d'entre eux n'hésitent pas, lors d'un processus de recrutement, à négocier le nombre de jours de télétravail.

### **Le télétravail : déclencheur de nouvelles attentes en matière de qualité de vie au travail**

Le télétravail est devenu un véritable enjeu dans les processus de recrutement des cadres parce qu'il incarne aujourd'hui le [sujet de la qualité de vie au travail](#). Mais s'il est une avancée indéniable en la matière, il n'en est pas l'outil exclusif. Il n'influe pas ou peu sur le contenu du travail et ne règle pas entièrement deux autres dimensions importantes, à savoir les conditions de travail et la capacité d'expression et d'action. Aussi, les cadres expriment-ils des attentes afin d'accroître la souplesse dans l'organisation du travail, améliorer encore l'équilibre de vie - en encadrant par exemple les horaires et notamment ceux de réunions -, renforcer les capacités d'expression et d'action des cadres, que ce soit à travers le management participatif, la co-construction de la stratégie ou l'actionnariat salarié.

---

## **Gestion des frais professionnels : L'environnement et la transformation numérique sont devenus incontournables**

Ecrit par le 23 juillet 2024



[Silae](#), société aixoise spécialisée notamment dans la création de logiciels destinés au expert-comptables, vient de publier la 4e édition de son rapport sur la gestion des frais professionnels. Ce dernier souligne de nombreuses prises de conscience et leur impact sur l'évolution des comportements dans le monde du travail. Des changements étroitement liés avec les urgences sociétales auxquelles il devient impératif de répondre : la protection de l'environnement et le bien-être au travail semblent devenir des nouvelles priorités business.

### **Une prise de conscience environnementale, tant pour les entreprises que les collaborateurs**

C'est indéniable : suite au rapport du Giec publié en avril 2022, les consciences environnementales s'éveillent et on observe l'évolution de certains comportements notables - citoyens, entreprises et gouvernement. Par exemple, de nouvelles réglementations ont été implémentées pour favoriser la micromobilité, avec notamment la récente augmentation du forfait mobilité durable par le gouvernement. Silae observe ainsi une explosion d'utilisation du vélo en entreprises, avec une croissance de 76 % entre 2021 et 2022, et de véhicules électriques (scooters et cyclomoteurs), avec une hausse de 93% de 2022 par rapport à 2021.

Ecrit par le 23 juillet 2024

« Les collaborateurs souhaitent faire de véritables efforts quant à leur impact carbone dans leurs déplacements professionnels. »

Au-delà des trajets du quotidien, les collaborateurs souhaitent faire de véritables efforts quant à leur impact carbone dans leurs déplacements professionnels : 20% des collaborateurs annoncent être prêts à passer au train pour de longs trajets. Une tendance qui devrait pousser davantage les entreprises à proposer des alternatives de voyage bas carbone en 2023. D'autant plus lorsqu'on observe que 78% des 'travel managers' s'attendent à ce que le nombre de voyages d'affaires soit plus élevé cette année.

### **Le domicile comme bureau secondaire**

Le bien-être des collaborateurs semble également être sur le devant de la scène, selon Silae. Et pour cause : depuis la crise pandémique, le bien-être au travail est devenu un enjeu encore plus pour les entreprises. Et l'hybridation de l'environnement de travail n'est pas en reste. Les demandes de remboursement de frais de télétravail à domicile ont d'ailleurs augmenté de 312 % entre 2019 et aujourd'hui ; une tendance qui confirme la pérennité du télétravail dans certaines fonctions/catégories d'entreprises. Une orientation qui devrait continuer de s'affirmer puisque 76% des collaborateurs internationaux souhaitent continuer de privilégier le travail à distance, au moins une partie du temps.

Mais la démocratisation de ces nouveaux usages ne pourrait voir le jour sans le développement et l'adoption d'outils numériques au quotidien. Silae observe à fin 2022 une hausse de 276% des utilisateurs de ces logiciels et une augmentation de 179% du nombre d'employés ayant recours à une solution digitale pour leurs frais professionnels, au second semestre 2022 - par rapport à la même période en 2021.

« La quête de sens et d'actions à impact en entreprise n'a jamais été aussi déterminante pour fidéliser les talents, explique [Pierre Queinnec](#), cofondateur de Jenji, la solution 'd'expense management' de Silae. Aujourd'hui, face aux nombreuses prises de conscience des collaborateurs, les entreprises se doivent de les accompagner dans ces évolutions. De ce fait, les politiques managériales ne peuvent plus rester à l'identique. Les managers d'aujourd'hui doivent être formés pour devenir les leaders de demain, et offrir à tous les collaborateurs la possibilité d'exprimer leurs besoins et leurs attentes, pour aligner leurs convictions personnelles aux convictions et objectifs de l'entreprise. »