

COVID-19 ET TÉLÉTRAVAIL : UN NOUVEAU MODÈLE

INTRODUCTION

La pandémie de Covid-19 a entraîné une explosion de la pratique du télétravail en France. Alors que le télétravail régulier concernait seulement 3 % des salariés et 11 % des cadres¹ en 2017, plus d'un quart des salariés s'est retrouvé en télétravail pendant le premier confinement en avril et mai 2020. Cette part a ensuite fluctué et s'est établie fin 2021 autour de 13 %.

Après l'expérimentation forcée du télétravail pendant les confinements, les entreprises ont souhaité formaliser et encadrer davantage la pratique du télétravail régulier. Le nombre d'accords de télétravail² a ainsi augmenté de 67 % en 2020 et de 80 % en 2021 par rapport à 2019. Cette dynamique nouvelle du télétravail transparait dans notre échantillon d'accords d'entreprise, qui couvre une période de septembre 2020 à mai 2021 (cf. encadré ci-dessous). 75 % de ces accords sont en effet des primo-accords. Le télétravail est devenu pour les entreprises un enjeu de premier plan.

Dès lors, notre étude s'intéresse à l'effet de la pandémie sur l'évolution des modèles d'encadrement du télétravail. Pour cela, elle propose une analyse dynamique comparée entre 100 accords d'entreprise conclus entre septembre 2020 et mai 2021 et 125 accords conclus entre 2017 et 2019 issus d'une précédente étude³. Nos travaux permettent aussi de cerner les différences de pratiques au sein du tissu productif français grâce à une analyse statique ventilée par taille d'entreprise et par secteur d'activité.

La première partie montre que les accords ont assoupli la mise en œuvre du télétravail tout en intensifiant sa pratique. La deuxième partie souligne que le télétravail s'accompagne d'une autonomie accrue dans l'organisation du temps de travail qui n'est pas sans risque de voir celui-ci augmenter. La troisième partie révèle que les mesures en matière de formation, de prévention et d'accompagnement au télétravail apparaissent insuffisantes, ce qui est susceptible de générer un risque de dégradation des conditions de travail. Enfin, la quatrième partie insiste sur la diminution de la prise en charge des frais liés au télétravail.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'étude est basée sur une analyse qualitative et quantitative de 100 accords d'entreprise, couvrant 10 secteurs⁴ et 4 catégories de tailles d'entreprise⁵. Ces accords ont été publiés sur Légifrance entre septembre 2020 et fin mai 2021. Plus de 120 variables ont été analysées. Cette étude est une actualisation d'une première analyse menée entre septembre 2017 et février 2019 sur 125 accords d'entreprise. La première période est qualifiée de période « pré-pandémie » (2017-2019) tandis que la deuxième période recouvre les pratiques « depuis la pandémie » (2020-2021).

1

Un dispositif de télétravail plus souple

UNE MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL SIMPLIFIÉE

Plusieurs évolutions observées dans les accords facilitent la mise en œuvre du télétravail par rapport à la période pré-covid. Ainsi, le télétravail, plus souvent qu'avant, est organisé pour une durée illimitée (25 % des accords contre 8 %). On observe également, et surtout, un relâchement des contraintes sur les critères d'éligibilité et sur le lieu du télétravail.

L'ancienneté est ainsi un critère moins souvent exigé qu'avant la pandémie : 13 % des accords prévoient un an d'ancienneté minimum dans l'entreprise, contre 34 % auparavant et 3 % exigent un an d'ancienneté dans le poste, contre 17 % avant la pandémie. Des critères d'éligibilité liés aux tâches et/ou à la profession sont

fixés dans deux tiers des accords récents. Les accords conclus au sein des secteurs banque-assurance, chimie-énergie et médias-presse incluent le plus souvent de tels critères.

Les accords sont également plus souvent flexibles qu'avant concernant le lieu de télétravail⁶. Ils exigent moins fréquemment que le télétravail s'exerce uniquement au domicile principal du salarié (46 % des accords, contre 65 % avant la pandémie). 16 % des accords autorisent le télétravail au sein d'une résidence secondaire et 36 % le permettent dans un autre lieu que le domicile. Cette modalité apparaît liée à la fréquence du télétravail, cette part s'élevant à 80 % pour les accords rendant possible le télétravail 5 jours par semaine.

Néanmoins, malgré ces évolutions vers plus de souplesse, le respect d'une période probatoire (prévue dans 75 % des accords de l'échantillon⁷), adossée à la mise en œuvre du télétravail pour un salarié, reste la règle. Ce constat peut paraître contre-intuitif dans la mesure où la pandémie a occasionné une expérience forcée de télétravail au sein des entreprises. Ce maintien permet cependant au salarié, comme à l'employeur, de tester le télétravail dans les conditions précises prévues dans l'accord d'entreprise dédié.

1/ Hallépée S., Mauroux A. (2019), « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », INSEE références, édition 2019, pp.43-54.

2/ Il s'agit ici des accords d'entreprise publiés sur le site de Légifrance ayant pour thème « télétravail ».

3/ Blondet C., Fleury N., Rémond A., Rustique A. (2020), « Quelle dynamique de négociation pour l'encadrement collectif du télétravail ? », Lettre du Centre

Etudes & Prospective du Groupe Alpha, N° 37, juin.

4/ Agro-alimentaire, construction, commerce, banque/assurance, chimie/énergie, médias/presse, informatique et services numériques, transports, santé économie sociale, métallurgie.

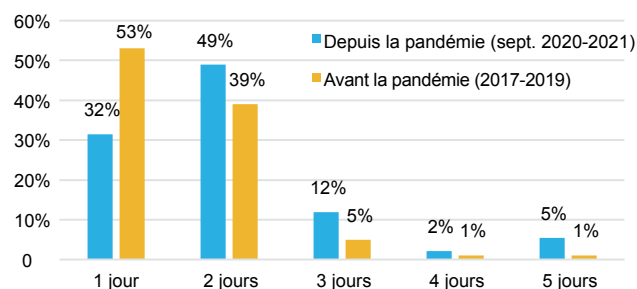
5/ Plus de 1 000 salariés, 500-999 salariés, 200-499 salariés, moins de 200 salariés.

UNE AUGMENTATION DU NOMBRE DE JOURS DE TÉLÉTRAVAIL

Le nombre de jours possibles de télétravail par semaine a significativement augmenté depuis le début de la crise sanitaire (en moyenne, il passe de 1,56 à 2 jours), porté par les entreprises qui ont renouvelé leur accord de télétravail⁶ et par l'expérimentation à large échelle qui a eu lieu depuis le début de la crise sanitaire. La part d'entreprises accordant un seul jour par semaine a diminué (32 % des accords, contre 53 % auparavant), au profit des modalités 2 et 3 jours. Par ailleurs, 5 % des accords prévoient un télétravail à 100 % et 22 % permettent un nombre de jours de télétravail majoritaires dans la semaine. Cela souligne la possibilité théorique d'une délocalisation de certains emplois évoquée dans le rapport du Sénat (2021)⁹. Cela illustre également les capacités d'économies des entreprises en termes d'immobilier de bureau¹⁰.

GRAPHIQUE 1

Répartition des entreprises* selon le nombre de jours de télétravail maximum



*Parmi les entreprises mentionnant un nombre de jours maximum

Source : CED Groupe Alpha, échantillon d'accords d'entreprise 2020-2021

Le nombre de jours possibles de télétravail varie selon le secteur (en moyenne, de 1,4 pour l'agro-alimentaire à 2,6 pour les sociétés d'informatique). Il est plus élevé dans les très grandes entreprises.

Notre échantillon met également en exergue une préférence pour la référence hebdomadaire : 88 % des entreprises fixent les jours de télétravail à partir de cette référence, contre 56 % avant la pandémie. Cette référence hebdomadaire s'accompagne de plus de souplesse, avec une moindre restriction sur les jours de télétravail possibles (17 % des accords le prévoient, contre 30 % avant la pandémie) et un relatif développement du fractionnement des jours télétravaillés (24 % des accords le permettent, contre 12 % pré-Covid). Cette dernière option apporte de la souplesse à des salariés qui ne peuvent pas télétravailler plus d'une demi-journée du fait de la nature des tâches qu'ils réalisent.

2

Une plus grande autonomie dans les horaires de travail mais un risque d'augmentation du temps de travail

6/ Cela est particulièrement perceptible dans les secteurs banque-assurance, commerce, services numériques.

7/ L'agro-alimentaire et les services numériques font figure d'exception, les accords dans ces secteurs prévoyant peu souvent de période probatoire.

8/ Dans les accords de notre échantillon, le nombre moyen de jours de télétravail s'élève à 1,75 pour les primo-accords, contre 2,45 pour les accords de renouvellement.

DAVANTAGE D'AUTONOMIE EN MATIÈRE D'ORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL

Le télétravail repose, par définition, sur une condition d'autonomie des salariés, avec une souplesse notamment dans l'organisation du temps de travail. Néanmoins, l'exercice du travail à distance pose aussi la question du contrôle.

96 % des accords de notre échantillon apportent une précision sur les horaires de télétravail. 35 % d'entre eux fixent une organisation libre autour de plages horaires de présence obligatoire et 62 % fixent les mêmes horaires de travail qu'au bureau. Les arrangements flexibles entre l'employeur et les salariés sur le temps de travail restent donc minoritaires mais progressent par rapport à la période pré-Covid au cours de laquelle 23 % des accords prévoyaient cette possibilité.

Il existe deux modèles polaires d'organisation et de contrôle du temps de travail : d'un côté, un modèle rigide avec horaires prescrits et contrôle effectif du temps de travail pour faire respecter le temps de travail réglementaire ; de l'autre, un modèle plus souple, pour lequel un contrôle effectif du temps est moins évident à mettre en œuvre, d'autant que le télétravail est majoritairement pratiqué par des cadres (selon l'APEC, 53 % des cadres télétravaillaient régulièrement en septembre 2020¹¹), dont près de la moitié sont en forfait jours. Les horaires variables permettent une plus grande autonomie du salarié et aboutissent à un fractionnement du temps de travail.

Dans ces conditions, la question du contrôle n'est plus tant celle du temps de travail que celle du temps de repos, ce qui passe par un droit effectif à la déconnexion et une charge de travail maîtrisée (voir infra). Ainsi, les contrôles, qui seraient normalement nécessaires en cas d'horaires fixes, ne sont que rarement pratiqués. Seuls 45 % des accords prévoient des modalités de contrôle du temps de travail. Dans 70 % de ces cas, ce contrôle s'effectue de manière déclarative, dans 30 % des cas, les accords prévoient une obligation de connexion à des outils (log début / log fin). Sur le contrôle du temps de travail et ses modalités, les accords ne montrent pas de changement.

En revanche, plusieurs accords analysés distinguent dorénavant différentes catégories de télétravailleurs, traités différemment du point de vue de l'autonomie et du contrôle en intégrant la prise en compte des situations de travail et des tâches réalisées ou, a minima, les modalités de décompte du temps de travail (en heures ou en jours).

Il y a donc globalement une articulation inadéquate entre autonomie et contrôle. Celle-ci pourrait entraîner un allongement du temps de travail car l'absence de contrôle dans la majorité des accords n'est pas compensée par des mécanismes efficaces de gestion de la charge de travail.

UNE MAÎTRISE DU TEMPS DE TRAVAIL PAR LE DROIT À LA DÉCONNEXION ET LA GESTION DE LA CHARGE DE TRAVAIL QUI PEINE À SE CONCRÉTISER

Les mesures de droit à la déconnexion progressent. 41 % des accords prévoient ce type de mesures (contre 13 % pré-Covid) et 22 % des accords se réfèrent à un accord ou à une charte sur le droit à la déconnexion dans leur entreprise (contre 21 % auparavant). Le brouillage de la frontière entre vie professionnelle et vie privée pendant les confinements et l'augmentation du temps de travail qui en a résulté pour certains télétravailleurs ont pu participer à la prise de conscience des employeurs sur

9/ Sénat (2021), Rapport d'information au nom de la délégation sénatoriale à la prospective sur : « 8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ? », par Mmes Céline Boulay-Espéronnier, Cécile Cukierman, et M. Stéphane Sautarel, 22 octobre.

10/ Voir par exemple Bergeaud A. et Ray S. (2020), « Macroéconomie du travail », Bulletin de la Banque de France, 213/2, septembre-octobre.

11/ APEC (2020), « Le télétravail des cadres en temps de crise », décembre.

le sujet du droit à la déconnexion. Néanmoins, l'effectivité de ce droit en pratique reste à évaluer, la plupart des mesures se résumant le plus souvent à la fixation de principes.

S'agissant de la maîtrise de la charge de travail, les constats sont les mêmes qu'avant la crise sanitaire. La part des accords ayant prévu au moins un dispositif de gestion de la charge de travail n'a pas progressé. Les dispositifs d'évaluation sont trop souvent restreints à la seule évocation de la charge de travail du télétravailleur lors de l'entretien annuel. C'est le cas de 36 % des accords qui prévoient des mesures en matière de gestion de la charge de travail. 41 % de ces derniers envisagent des entretiens ponctuels sur la charge de travail à la demande du salarié. Cette mesure apparaît ambivalente car elle doit résulter d'une action du salarié. Or, en matière de risques psychosociaux et de burn-out, la détection des signaux est primordiale. Celle-ci serait facilitée lors d'entretiens infra-annuels mais seuls 32 % des accords prévoyant des mesures en matière de gestion de la charge de travail évoquent cette possibilité.

Les accords prévoyant une formule de télétravail de 4 ou 5 jours hebdomadaires associent davantage d'autonomie en matière d'organisation du temps de travail et des dispositifs de contrôle moins fréquents mais ne présentent pas de mécanismes plus substantiels de gestion de la charge de travail.

3 Un risque de dégradation des conditions de travail

DES EFFETS POTENTIELLEMENT DÉLÉTÈRES DU TÉLÉTRAVAIL SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Plusieurs études ont récemment documenté les risques d'isolement, de délitement des collectifs de travail et de dégradation de la santé des salariés liés à la pratique intense du télétravail¹².

Pour les salariés, l'isolement est le premier risque lié à la pratique du télétravail : deux tiers d'entre eux déclarent avoir déjà ressenti de l'isolement en télétravail¹³. Entre perte de repères, éloignement physique et disparition des échanges informels, les collectifs de travail (verticaux et horizontaux) sont mis à rude épreuve. Le télétravail est par conséquent porteur de nouveaux risques physiques et psychosociaux¹⁴. La dégradation de la santé mentale des salariés s'explique aussi par le contexte général actuel (pandémie, confinements, restrictions, etc.).

Même si ces constats renvoient surtout à une période de télétravail contraint et à temps plein, ils peuvent aussi s'appliquer aux situations de télétravail régulier à temps partiel. Ils rendent ainsi d'autant plus nécessaires l'accompagnement, la prévention et la formation lors du passage en télétravail.

UN ACCOMPAGNEMENT INSUFFISANT DANS LA PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL

L'examen de notre échantillon d'accords de télétravail montre que les entreprises n'ont pas renforcé leurs accords de télétravail dans le domaine de la prévention, de la préservation des collectifs et de la formation des salariés et managers. D'abord, les mesures concrètes pour préserver les liens collectifs¹⁵ ont diminué de 18 points (42 % des accords prévoient des mesures pour préserver

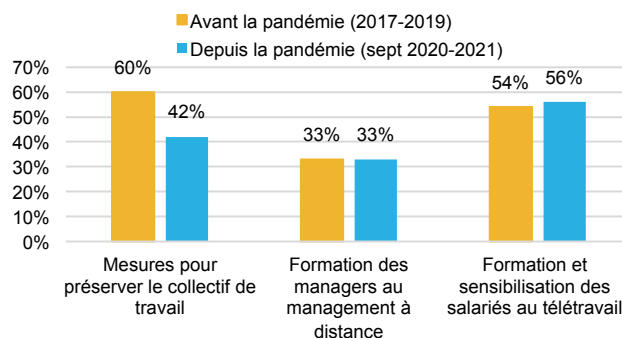
le collectif, contre 60 % avant la pandémie).

Ensuite, les mesures de formation des managers au management à distance sont présentes dans seulement un tiers des accords, une part inchangée par rapport à la période pré-pandémie¹⁶. Cette part est plus importante pour les grandes entreprises (41 %) que pour les PME (26 %). Elle est aussi plus importante dans le secteur de la banque-assurance (80 %). Pourtant, selon l'Ugict-CGT, seuls 8 % des managers s'estimeraient tout à fait certains de pouvoir détecter une situation de mal-être ou de difficulté de leur équipe.

Enfin, les mesures concernant la formation et la sensibilisation des salariés à la pratique du télétravail restent stables (elles sont présentes dans 56 % des accords, contre 54 % avant la pandémie). Or, la formation, qu'elle soit sous forme de guide ou interactive, en plus d'améliorer l'employabilité des salariés, aide les salariés à séquencer leur journée, s'approprier et sécuriser les outils numériques, aménager l'espace de travail, prévenir les accidents et les RPS, se déconnecter du travail, etc.

Contrairement aux mesures d'accompagnement, les exigences concernant l'espace de travail ont été renforcées entre les deux périodes (exigences concernant la conformité électrique des installations, l'accès Internet, les assurances habitation et l'environnement de travail). Néanmoins, leur mise en œuvre opérationnelle n'est pas garantie¹⁷.

GRAPHIQUE 2 Accompagnement des salariés dans la pratique du télétravail



Source : CED Groupe Alpha, échantillon d'accords d'entreprise 2020-2021

Enfin, les mesures concernant la formation et la sensibilisation des salariés à la pratique du télétravail restent stables (elles sont présentes dans 56 % des accords, contre 54 % avant la pandémie). Or, la formation, qu'elle soit sous forme de guide ou interactive, en plus d'améliorer l'employabilité des salariés, aide les salariés à séquencer leur journée, s'approprier et sécuriser les outils numériques, aménager l'espace de travail, prévenir les accidents et les RPS, se déconnecter du travail, etc.

D'autant plus qu'entre les deux périodes d'analyse, le nombre moyen de jours de télétravail a augmenté (de 1,56 à 2,0 jours par semaine). Plus le temps passé en télétravail est important, plus la réorganisation du travail est profonde, plus les risques sur les conditions de travail sont importants. Les mesures d'accompagnement auraient théoriquement dû être renforcées. Mais on constate que les entreprises qui proposent un nombre élevé de jours de télétravail (de 3 à 5 par semaine) ne sont pas plus nombreuses que les autres à prévoir ce type de mesures. A contrario, celles signant des accords de renouvellement, qui ont pu bénéficier d'un effet d'apprentissage, en prévoient plus souvent.

12/ Lerderlin F. (2020), « Télétravail : un travail à distance du monde », Etudes, vol. 11, pp. 35-45 ; Plancharde J.H., Velagic Z. (2020), « Evaluation de l'impact psychologique du télétravail », Références en santé au travail, n°11, pp. 49-68 ; INRS (2020), Le télétravail : quels risques ? Quelles pistes de prévention ?, ED 6384, avril ; Chamoux A. (2021), « Télétravail contraint en pandémie, nouveau risque psychosocial : réflexions sur les enjeux santé et l'accompagnement nécessaire », Bulletin de l'Académie Nationale de Médecine, Vol. 205 (8), pp. 985-992.

13/ UGICT-CGT (2021), « Télétravail, un an après », Enquête Ugict-CGT, septembre.

14/ ODOCA (2020), Impact du télétravail sur les pratiques addictives des Français en entreprise, sondage réalisé pour GAE Conseil, novembre.

15/ Réunions régulières en présentiel, adaptation des rituels physiques au distanciel, jours de présence obligatoires, limitation du nombre de salariés en télétravail en simultané, animation d'espaces de discussion, etc.

16/ Ces résultats sont cohérents avec ceux de l'enquête menée par Malakoff Humanis, dans laquelle seul un tiers des managers dit avoir été accompagné

4

Une moindre prise en charge des frais liés au télétravail

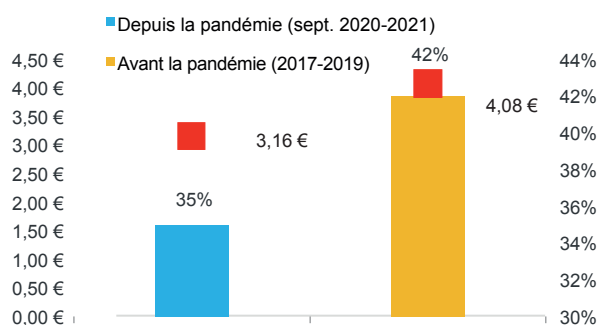
L'accord national interprofessionnel (ANI) du 26 novembre 2020 a réaffirmé le principe de prise en charge des frais liés au télétravail introduit dans le précédent ANI de 2005. Toutefois, ce principe ayant été supprimé du Code du travail par l'ordonnance du 22 septembre 2017, les entreprises peuvent conclure un accord ne prévoyant aucune indemnisation des frais liés au télétravail.

Dans les accords analysés, cette indemnisation recule. La prise en charge des frais courants (dépenses de chauffage, accès Internet, loyer, etc.) apparaît moins fréquente que sur la précédente période. Ainsi, seules 35 % des entreprises prévoient une prise en charge des frais liés au télétravail, contre 42 % avant la pandémie.

Le montant moyen de l'indemnité journalière ou mensuelle, quand elle est prévue dans les accords, a également diminué : il est passé de 4,08 euros par jour de télétravail dans la période pré-Covid à 3,16 euros dans notre échantillon, soit une baisse de près de 25 %.

GRAPHIQUE 3

Part des accords prenant en charge les frais du télétravail et montant moyen par jour de télétravail



Source : CED Groupe Alpha, échantillon d'accords d'entreprise 2020-2021

Les accords de télétravail issus de la crise sanitaire reposent d'abord sur une plus grande souplesse dans la mise en œuvre du télétravail ainsi que sur l'augmentation tendancielle du nombre de jours de télétravail (avec quelques formules de télétravail à 100 %). Celle-ci découle d'une double évolution. Premièrement, les primo-accords déterminent un nombre de jours supérieur à celui qui prévalait avant Covid. Deuxièmement, le nombre de jours des accords de renouvellement est supérieur à celui des primo-accords. Mais cet engagement plus profond dans le télétravail s'accompagne d'une stagnation, voire d'une régression, sur certains sujets qui étaient déjà relativement sous-développés sur la période pré-Covid (cf. Lettre du CEP, N° 37) : maîtrise du temps de travail, accompagnement et formation des salariés et des managers, prise en charge des frais du télétravail, mesures ayant pour objet de préserver les collectifs de travail. Malgré l'expérience de télétravail intensif occasionnée par la crise sanitaire, les accords récents ne paraissent pas plus protecteurs.

Ces évolutions générales sont toutefois variables selon le secteur et la taille de l'entreprise. En particulier, les accords conclus dans les grandes et très entreprises apparaissent globalement plus complets. Ceci peut être lié à l'importance des moyens dont elles disposent, à une capacité de négociation plus importante et à une culture préexistante du télétravail.

Le niveau de développement du télétravail dans une entreprise exacerbe les enjeux sur ses différentes problématiques. A titre d'exemple, la prise en charge des frais ou l'organisation du temps de travail ne revêt pas la même importance dans le cas d'un télétravail fixé à 1 jour ou à 4 jours par semaine. Les risques juridiques encourus par les entreprises ne sont pas non plus du même ordre.

C'est pourquoi la question de l'évolution du télétravail est cruciale. Notre précédente analyse avait insisté sur sa réversibilité, en raison de la non-stabilité des préférences des salariés et des employeurs dans le temps. L'évolution du nombre de jours de télétravail apparaît incertaine. De manière générale, on pourrait assister à un tassement de la dynamique du télétravail dans la prochaine génération d'accords. Concernant les primo-accords, un ralentissement de la hausse du nombre moyen de jours, voire une stagnation, pourrait se produire, l'essentiel du choc culturel imposé par le télétravail généralisé en confinement ayant déjà eu lieu. Pour cette même raison, le potentiel d'augmentation du nombre moyen de jours des accords de renouvellement apparaît plus limité. Ces accords pourraient aussi se traduire par un plafonnement du nombre de jours, en raison d'un arbitrage entre les effets positifs et négatifs du télétravail.

Par ailleurs, seulement 18 % des accords prévoient des moyens monétaires pour l'aménagement du poste de travail (chaises, bureau, outils informatiques). Pour les rares entreprises qui le précisent, le montant moyen de l'aide à l'aménagement est de 200 euros.

Ce triple constat illustre un engagement souvent insuffisant des accords collectifs sur le télétravail sur la prise en charge des frais, alors que le nombre de jours moyen de télétravail augmente. Cette situation peut créer un risque potentiel de contentieux pour l'employeur, dans la mesure où la jurisprudence sur ce point, en particulier sur l'indemnité d'occupation du domicile, n'est pas stabilisée¹⁸.

La prise en charge des frais révèle une variabilité importante selon le secteur et la taille d'entreprise. Elle est plus fréquente dans les accords conclus par des grandes ou des très grandes entreprises (dans 53 % de leurs accords, contre 21 % dans les accords d'entreprises de taille inférieure). Par rapport à la période pré-Covid, cette proportion est restée identique pour les plus grandes entreprises, tandis qu'elle s'est réduite pour les autres. L'indemnité journalière est ainsi plus généreuse pour les grandes/très grandes entreprises (3,83 euros) que pour les petites et moyennes entreprises (2,29 euros). Au niveau sectoriel, elle est la plus élevée dans la banque-assurance (5,30 euros) et la plus faible dans le secteur médias-presses (1,50 euro).

Pour les salariés qui souhaiteraient pratiquer le télétravail - et qui le percevraient comme un avantage - mais qui n'y sont pas éligibles, la prise en charge des frais liés au télétravail pourrait apparaître comme un double avantage pour les télétravailleurs. Face à ce constat, quelques accords ouvrent la voie à une compensation pour des salariés exclus du télétravail en raison de la nature de leur activité¹⁹.

CONCLUSION

Centre Etudes & Data du Groupe ALPHA 20-24 rue Martin Bernard 75013 Paris - Tél. : 01 53 62 70 00

Directeur de la rédaction : Antoine Rémond, responsable du Pôle Etudes & Prospective du Centre Etudes & Data

Rédacteurs : Nicolas Fleury, Antoine Rémond et Alice Rustique - Février 2022

dans la mise en œuvre du télétravail. Selon l'Ugict-CGT, seuls 20 % des encadrants ont suivi une formation spécifique sur le management à distance. **17/** A titre d'illustration, avant la pandémie, 38 % des accords prévoyaient que la direction et/ou les élus puissent venir au domicile du salarié pour vérifier la conformité des installations. Depuis la pandémie, ils ne sont plus que 22 % à prévoir cette possibilité.

18/ ANDRH (2021), « Télétravail et indemnité d'occupation du domicile : des risques à éviter », Le magazine de l'ANDRH, n°613, septembre-octobre. Dans notre échantillon, deux accords prévoient de telles mesures. L'un accorde à ces salariés « une journée d'absence rémunérée supplémentaire par an ». L'autre donne à ces salariés la priorité dans « l'examen de ses demandes de formation ».