



Accord National Interprofessionnel – Projet Cfdt pour un développement concerté et une mise en œuvre réussie du télétravail

Préambule

Un nouveau regard a été porté pendant la période récente sur le télétravail étant donné les possibilités qu'il offrait en matière de préservation de la santé et de la sécurité des salariés et de continuité de l'activité économique.

De nombreux travailleurs souhaitent télétravailler plus régulièrement qu'auparavant. Les bénéfices attendus de son développement peuvent satisfaire autant les entreprises que les salariés.

Pour ce faire, les partenaires sociaux considèrent qu'il doit faire l'objet d'un développement concerté pour que sa mise en œuvre soit réussie dans les entreprises.

L'objet du présent accord national interprofessionnel est de moderniser et préciser un cadre de régulations collectives pour prendre en considération les évolutions du travail tout comme les aspirations nouvelles des entreprises et des salariés. Il a pour ambition d'explicitier l'environnement juridique applicable au télétravail et de favoriser une mise en œuvre réussie.

Le présent accord détermine les conditions de recours au télétravail en situation de crise et permet revisiter les conditions d'exercice du télétravail en mode régulier.

Il présente un socle minimal de garanties pour les salariés d'entreprises non dotées d'un cadre collectif.

Dans la continuité du diagnostic partagé du 22 septembre 2020, les partenaires sociaux réaffirment que le dialogue social reste la voie pertinente pour réguler le développement du télétravail pour le bénéfice de tous, améliorer la qualité de vie au travail et concourir à la performance sociale et économique.

1. Le télétravail dans l'entreprise et ses impacts sur son écosystème

➤ **Définir les différentes formes de télétravail**

Le télétravail peut revêtir différentes formes. Il s'agit donc de les distinguer et les définir.

Le télétravail est une forme d'organisation du travail qui permet que le salarié réalise tout ou partie de ses activités et missions en d'autres lieux que l'entreprise. Pour ce faire, le développement des technologies numériques permet de diversifier ces lieux, qui doivent cependant répondre à certaines conditions (matérielles, sécurité...).

Ainsi, le travail peut être effectué au domicile du salarié, qui se révèle être la modalité principale. Il peut également être réalisé sur un autre lieu de résidence, en proximité du lieu de résidence du salarié ou de clients/fournisseurs/sites de l'entreprise, notamment dans des tiers lieux et espaces de co-working. Le travail à distance exercé dans d'autres sites de l'entreprise (travail déporté), n'est pas considéré comme du télétravail.



Les conditions d'exercice du télétravail doivent être prévues et faire l'objet d'une formalisation écrite entre l'employeur et le salarié. Les diverses possibilités de télétravail pour le salarié doivent être définies par la même occasion.

➤ **Intégration du télétravail dans le fonctionnement de l'entreprise**

L'analyse des organisations du travail

Le télétravail en tant qu'organisation de travail parmi d'autres doit faire partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise, dès lors que des activités et missions y sont éligibles au sein des postes. Pour ce faire, les différents services et sites de l'entreprise peuvent être concernés par sa mise en œuvre et son développement, dès lors que les conditions sont réunies, notamment matérielles. Certains secteurs ou services peuvent être plus concernés que d'autres par cette organisation du travail. Aussi, un regard particulier doit être porté sur l'articulation entre le présentiel et le distanciel afin de préserver les fonctionnements collectifs et l'efficacité des organisations du travail.

Une analyse des organisations du travail au sein de l'entreprise visant à articuler de manière optimale le télétravail et le travail sur site au sein des communautés de travail est à mener, en associant les salariés et les représentants du personnel quand ils existent.

L'anticipation du télétravail

Le télétravail doit être réfléchi en amont de sa mise en œuvre et faire l'objet d'une anticipation par l'entreprise en lien avec les salariés et leurs représentants.

La période récente engage les entreprises, les salariés et leurs représentants à tirer les enseignements de la mobilisation du télétravail subi ou fortement recommandé durant la crise sanitaire par la réalisation de retour d'expérience, de diagnostic partagé... pour mettre en évidence des conditions de mise en œuvre adaptées à l'entreprise. Ces éléments constituent le socle du dialogue social pour favoriser son développement concerté. Les accords d'entreprise abordant la thématique du télétravail doivent alors être revisités pour en adapter le contenu. Pour les entreprises qui disposent de représentants du personnel, et pour lesquelles le télétravail ne faisait l'objet que d'une charte, une nouvelle négociation doit être engagée.

Le télétravail doit permettre la continuité d'activité notamment en cas de circonstances exceptionnelles. Dans cette perspective, un plan de continuité (PCA) ou de reprise d'activité (PRA) doit avoir été négocié avec les représentants du personnel ou élaboré en concertation avec les salariés afin de prévoir le déploiement du télétravail et les conditions de sa mise en œuvre (matérielles, dialogue social...).

Le PCA doit notamment identifier les différentes situations auxquelles l'entreprise peut être confrontée, les spécificités éventuelles de la mise en œuvre du télétravail et le rôle des différents acteurs de l'entreprise. Il doit également intégrer les conditions de poursuite du dialogue social et de préservation du lien entre les salariés et leurs représentants lorsqu'il existe, en donnant la possibilité d'utilisation des mails professionnels et d'outils numériques dédiés.



Le matériel et les outils numériques

Les parcs de matériels informatiques et l'utilisation globale des outils numériques doivent être intégrés dans la réflexion des entreprises sur le développement du télétravail et les conditions de sa mise en œuvre. Un regard particulier sera porté lors du renouvellement de ceux-ci.

La prise en compte des impacts sur l'environnement de travail

Les entreprises pourraient être amenées à revoir la taille et la configuration de leurs locaux du fait du développement du télétravail. Les réorganisations inhérentes à ces restructurations immobilières doivent faire l'objet d'un dialogue social de qualité qui aborde en particulier les conditions de travail dans les espaces de travail reconfigurés mais aussi les impacts environnementaux.

Le rôle des représentants des salariés et des salariés eux-mêmes dans l'engagement d'une telle réflexion est indispensable pour tenir compte des conditions d'exercice professionnel et des spécificités potentielles de certaines activités.

Cette réflexion doit passer par la réalisation d'une étude d'impact à laquelle les salariés et leurs représentants sont parties prenantes, et impliqués notamment au travers des instances représentatives du personnel. Les aspects financiers, organisationnels et de conditions de réalisation du travail doivent y être abordés. Les gains financiers doivent être réinvestis dans des conditions améliorées d'exercice du télétravail (qualité des matériels, prise en charge de coûts annexes des travailleurs, formations *ad hoc*, investissement dans des pratiques managériales renouvelées...).

➤ **Télétravail et préservation de la cohésion sociale interne**

Le développement du télétravail ne doit pas être source d'inégalités entre les salariés qui peuvent en bénéficier et les autres, en particulier au regard des activités et missions qui peuvent être éligibles au télétravail et celles qui ne le peuvent pas. Il ne doit pas non plus engendrer une distanciation sociale accrue voire une perte de lien social entre des salariés et leur collectif de travail.

C'est pourquoi cette forme particulière d'organisation du travail doit être encadrée collectivement, quels que soient la taille ou le secteur d'activité de l'entreprise, par le dialogue social afin que les règles de son développement et de sa mise en œuvre soient partagées, connues et comprises par toute la communauté de travail. Toute sollicitation d'un employeur par un salarié pour la mise en place du télétravail doit conduire à la mise en place d'un encadrement collectif. Pour ce faire, la négociation collective est la voie à privilégier.

➤ **Télétravail et attractivité de l'entreprise**

Le télétravail fait l'objet d'une demande croissante et durable de certains salariés et de certaines entreprises, au regard des bénéfices en termes de réduction des déplacements, d'amélioration des équilibres de vies, des possibilités offertes au salarié quant à une meilleure concentration, autonomie et prise d'initiatives, et par conséquent d'amélioration de la performance sociale et économique de l'entreprise.



Cette modalité de travail peut être prévue dès l'embauche du salarié, ou en cours de contrat quelle qu'en soit la nature et quel que soit son statut. Seules certaines situations particulières, identifiées dans l'entreprise, peuvent exclure la possibilité pour le salarié d'avoir recours au télétravail soit dès l'embauche soit au cours de son contrat : nouvel arrivant dont la montée en compétence est nécessaire en présentiel, caractéristiques des activités et des missions incompatibles avec la pratique du télétravail,

En tout état de cause, le télétravail est une modalité de travail qui devient un critère pour attirer et fidéliser les salariés, quels que soient leur emploi ou leur statut, en particulier les jeunes générations qui aspirent à un meilleur équilibre de vies. Aussi les emplois qui font l'objet d'un recrutement interne ou externe ont tout à gagner à stipuler les possibilités d'éligibilité au télétravail, en précisant, le cas échéant, les activités et missions.

➤ **Télétravail et impacts sur l'écosystème externe à l'entreprise**

Une des possibilités de télétravail étant de recourir à des espaces de co-working, les territoires peuvent bénéficier d'un avantage compétitif en offrant des conditions d'accueil optimales de tiers lieux (accessibilité tarifaire, qualité de l'animation et des infrastructures de l'espace de co-working, mixité des espaces offrant des relations avec des pépinières d'entreprises...). De plus, l'accès aux infrastructures publiques, de transports, commerciales et de logement de qualité sont un levier permettant d'attirer des télétravailleurs.

Par ailleurs, le développement du télétravail peut générer des impacts négatifs sur l'environnement direct des entreprises à même de le développer. Ceux-ci doivent être anticipés et évalués quant aux conséquences envisageables sur le tissu économique et commercial.

Aussi, les acteurs économiques, sociaux et politiques doivent pouvoir, au travers du dialogue territorial, partager et réguler les conditions de mise en œuvre du télétravail bénéfique pour tous. Des accords et chartes sont à élaborer dans ce sens. Elles doivent à cette occasion prévoir les conditions à déployer en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure.

Le télétravail a un impact positif sur l'environnement car il permet de réduire les déplacements. A contrario, l'utilisation accrue des outils numériques peut augmenter la consommation énergétique. Aussi, en mettant en regard les enjeux de la transition écologique et de la transformation numérique, un nouvel avenir peut être présagé au télétravail dès lors que la balance environnementale est positive pour la communauté de travail et les effets induits régulés. Dans ces conditions, les entreprises et leurs salariés participent à la transition écologique. Pour s'en assurer, les entreprises doivent pouvoir évaluer l'empreinte écologique du développement du télétravail pour en évaluer les conditions optimales de mise en œuvre.



2. La mise en place du télétravail

➤ **L'éligibilité au télétravail**

L'éligibilité au télétravail revêt deux aspects distincts: l'éligibilité du salarié et l'éligibilité du travail du salarié.

Il n'est pas nécessaire que l'entièreté du contenu du poste de travail puisse être effectuée à distance pour que celui-ci soit éligible au télétravail, le télétravail n'étant pas une modalité d'organisation du travail devant obligatoirement être mobilisée à 100%, hors circonstances exceptionnelles ou cas de force majeure.

Aussi, pour chaque poste de travail, une identification des activités et des missions « télétravaillables » est effectuée par l'employeur, en lien avec les salariés, et leurs représentants s'ils existent. Celles-ci sont précisées dans la fiche de poste et, le cas échéant, dans les offres d'emploi.

Une cartographie des postes doit être réalisée pour identifier, pour chaque travailleur, quels que soient son statut, les activités/missions télétravaillables ou non et les conditions de mise en œuvre pour chacun (matériel, organisation interne nécessaire).

Cette cartographie doit être l'objet d'un dialogue social (négociation, concertation avec les instances représentatives du personnel) à l'appui du dialogue professionnel entre le management et les travailleurs.

Les conditions collectives du télétravail doivent ainsi être également identifiées (faisabilité au sein des équipes de travail, modalités pertinentes de fonctionnement du collectif de travail, ...) selon les services ou collectifs de travail par une analyse des organisations du travail.

Afin de permettre l'intégration des nouveaux salariés dans les collectifs de travail, notamment des plus jeunes, et l'appropriation du contenu du poste, l'employeur peut prévoir, le cas échéant, des dispositions limitant l'éligibilité au télétravail du salarié. Les postes concernés doivent être portés à la connaissance des salariés et de leurs représentants.

➤ **Le double volontariat et la réversibilité**

Le télétravail comporte un caractère de double volontariat entre l'entreprise et le salarié, hors circonstances exceptionnelles et cas de force majeure. Il ne peut donc être imposé au salarié en temps normal.

La mise en place du télétravail est réversible sur demande du salarié ou de l'employeur. Dans les deux cas, cette demande doit faire l'objet d'un échange et d'une formalisation écrite entre les parties.

➤ **Principes généraux**

Le télétravail peut être régulier et stable c'est-à-dire défini et prévu à l'avance. Il peut s'agir d'un télétravail occasionnel en réponse à des besoins ponctuels, des motifs personnels et/ou des imprévus. Enfin, il peut être mis en place pour circonstances exceptionnelles, ou en cas de force majeure.



Cette dernière situation doit demeurer la seule exception au principe du volontariat qui régit le télétravail. Dans les autres cas, le principe du double volontariat entre le travailleur et l'entreprise doit être la règle. Tout refus de l'employeur doit être motivé et indiqué au salarié et aux représentants du personnel quand ils existent.

Le télétravail doit faire l'objet d'une information régulière des représentants des salariés et des instances représentatives du personnel : nombre de télétravailleurs (réguliers, occasionnels, exceptionnels), nombre de demandes, motif de refus de l'employeur, demande de réversibilité par le salarié...

Dès lors que tout ou partie des activités ou missions du salarié le permet, et que le salarié dispose de conditions matérielles adéquates, tout salarié doit pouvoir télétravailler à son domicile ou dans un tiers lieu.

Le télétravail est exercé selon l'encadrement collectif mis en œuvre dans l'entreprise.

Tout salarié qui accède au télétravail doit être informé des conditions de mobilisation et de mise en œuvre de cette forme de travail, en fonction du lieu d'exercice du télétravail. L'entreprise doit porter à la connaissance du salarié le cadre collectif existant (accord, charte), les modalités d'articulation entre télétravail et présentiel pour tenir compte notamment du maintien de la qualité du travail avec les autres collectifs de travail, les modalités de relation avec le manager...

Ces informations doivent faire l'objet d'un écrit. Lors des différents entretiens avec son manager, un point sera fait sur l'exercice particulier du travail en télétravail, notamment lors de l'entretien professionnel, annuel ou relatif à la charge de travail.

Les niveaux et modalités de prise en charge des frais liés au télétravail doivent être clarifiés. Ils doivent tenir compte le cas échéant d'autres éléments tels que les indemnités de transports (publics, kilométriques...). Un forfait intégrant toutes ces dimensions apparaît comme la modalité la plus à même de clarifier cette prise en charge, en tenant compte des précisions établies par l'Urssaf. L'établissement de ce forfait doit faire l'objet d'un dialogue social : négociation, concertation avec les instances représentatives du personnel.

Les prises en charges matérielles (mobiliers, équipement) doivent également être précisées le cas échéant.

En tout état de cause, l'employeur doit fournir au télétravailleur les outils (matériels, logiciels, accès sécurisé aux bases de données de l'entreprise/administration...) et l'information sur les limites et les règles inhérentes à leur utilisation.

➤ **Faire du télétravail un sujet de dialogue avec les salariés et/ou leurs représentants**

Un dialogue social de qualité au sein de l'entreprise avec les salariés, et leurs représentants lorsqu'ils existent (représentants du personnel, délégués syndicaux le cas échéant), permet la mise en œuvre réussie du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles (ou de force majeure) ou en temps normal.



Le dialogue social doit déterminer, au regard des réalités professionnelles des entreprises, les conditions optimales de mise en œuvre au bénéfice de tous, et préciser le socle commun de repères et de garanties entre salariés et employeur. C'est pourquoi la négociation d'un accord sur le télétravail en temps normal comme en circonstances exceptionnelles ou cas de force majeure doit être privilégiée. En cas d'échec ou d'absence de représentants du personnel, l'élaboration d'une charte permet d'encadrer collectivement les règles de mise en place au sein de l'entreprise et de les porter à la connaissance commune des salariés.

Pour ce faire, au sein de chaque collectif de travail (service, équipe), il appartient au manager d'échanger sur les conditions du développement du télétravail qui permettent d'assurer la qualité du travail tant individuelle que collective. Celles-ci font l'objet d'une information partagée et globalisée avec les représentants des salariés dans le cadre des consultations régulières.

Pour tenir compte des réalités professionnelles et des conditions d'exercice professionnel, un accord d'entreprise ou à défaut une charte, en cas d'échec des négociations ou d'absence de représentants du personnel, doit définir les conditions de mise en œuvre du télétravail, notamment les modalités :

- d'identification de l'éligibilité des activités et missions des postes, et des situations professionnelles qui ne peuvent pas être réalisées en télétravail
- de fréquence du télétravail
- de formalisation des demandes, ou inhérentes à la période d'adaptation et aux possibilités de réversibilité
- d'information du salarié, et de suivi lors des entretiens
- d'adaptation du dialogue social et du droit syndical
- de formation aux outils numériques et à la pratique du télétravail
- de prise en compte de situations particulières de salariés : nouveaux arrivants, alternants, travailleurs handicapés, aidants familiaux...
- de droit à la déconnexion et le respect de la vie privée du salarié
- de mise en œuvre du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure

L'agenda social des CSE et des CSSCT lorsqu'elles existent doit intégrer un suivi des conditions de mise en œuvre du télétravail, permettant les adaptations nécessaires.

3. L'organisation du télétravail

L'expérience du télétravail massif et imposé mis en œuvre durant le confinement du printemps 2020 a démontré que le télétravail pouvait être plus largement mobilisé que précédemment. Pour autant, les conditions de son déploiement dans ce cadre ne peuvent devenir la norme si l'objectif est de faire du télétravail une modalité d'organisation du travail efficace et sereine qui réponde aux aspirations des employeurs et des travailleurs.



➤ Rappel des dispositions légales applicables

- ✓ Durant le télétravail le lien contractuel entre l'employeur et le salarié continue d'exister. Aussi le lien de subordination inhérent au contrat de travail et caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité de l'employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements est maintenu. Le travailleur bénéficie des règles prévues par le droit du travail notamment en matière de licenciement et de droit de la sécurité sociale.
- ✓ La durée du travail du salarié est identique qu'il soit sur site ou en télétravail. Les dispositions relatives à la durée maximale quotidienne, aux durées maximales hebdomadaires, au temps de repos, au temps de pause et au décompte des heures de travail s'appliquent y compris celles concernant les travailleurs sous convention de forfait jours.
- ✓ Le code du travail impose à l'employeur de contrôler la durée du travail du salarié. L'éloignement du salarié en télétravail peut rendre plus difficile le contrôle du temps de travail par l'employeur. Les modalités de ce contrôle à l'occasion du télétravail doivent faire l'objet d'une information du salarié par l'employeur voire d'un échange. La mise en place de dispositifs numériques spécifiques nécessite le respect de trois conditions cumulatives : l'information préalable des salariés, la consultation préalable du CSE et une déclaration à la CNIL.
- ✓ Conformément à l'article 9 du code civil qui stipule que « chacun a droit au respect de sa vie privée » et à l'article 6 de l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 relatif télétravail, l'employeur est tenu de respecter la vie privée du travailleur. A cet effet, il fixe, en concertation avec le salarié, les plages horaires durant lesquelles il peut le contacter. Si un moyen de surveillance est mis en place, il doit être pertinent et proportionné à l'objectif poursuivi et le salarié doit en être informé. La mise en place de dispositifs nécessite le respect de trois conditions cumulatives : l'information préalable des salariés, la consultation préalable du CSE et une déclaration à la CNIL.
- ✓ Le droit à la déconnexion doit faire l'objet d'un accord ou d'une charte dans l'entreprise traitant de ses modalités de mise en œuvre. Le droit à la déconnexion a pour objectif le respect des temps de repos et de congé ainsi que la vie personnelle et familiale du salarié. C'est le droit pour tout salarié de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel en dehors de son temps de travail.
- ✓ Les usages des outils numériques font l'objet d'un encadrement par l'employeur. Il incombe à l'employeur de prendre, dans le respect des prescriptions de la CNIL, les mesures qui s'imposent pour assurer la protection des données utilisées et traitées par le télétravailleur à des fins professionnelles. L'employeur informe le télétravailleur des dispositions légales et des règles propres à l'entreprise relatives à la protection de ces données et à leur confidentialité. Il l'informe également : de toute restriction à l'usage des équipements ou outils informatiques comme l'Internet et, en particulier, de l'interdiction de rassembler et de diffuser des matériels illicites via l'Internet ; des sanctions en cas de non-respect des règles applicables. Il incombe au télétravailleur de se conformer à ces règles.



Les données personnelles des salariés sont protégées et sécurisées.

- ✓ La prise en charge des frais professionnels du salarié par l'employeur s'applique au télétravail. Les **frais professionnels** sont des dépenses qui sont engagées par le salarié pour les besoins de l'activité professionnelle et dans l'intérêt de l'entreprise. Il existe pour l'employeur, deux modalités de remboursement des frais professionnels dans le respect des règles de l'URSSAF : au réel ou au forfait.
- ✓ Conformément à l'article 10 de l'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 relatif au télétravail, les télétravailleurs ont le même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière que des salariés en situation comparable qui travaillent dans les locaux de l'employeur.
Les télétravailleurs reçoivent, en outre, une formation appropriée, ciblée sur les équipements techniques à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. Le responsable hiérarchique et les collègues directs des télétravailleurs doivent également pouvoir bénéficier d'une formation à cette forme de travail et à sa gestion.
- ✓ Le télétravailleur a les mêmes droits que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise » (art. L. 1222-9 du code du travail). Les télétravailleurs bénéficient de droits et avantages légaux et conventionnels similaires à ceux applicables aux salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'entreprise. Les titres restaurants font partie de ces avantages sociaux.

➤ La fréquence du télétravail

La fréquence du télétravail, c'est-à-dire la quotité de télétravail pouvant être effectuée est déterminée par l'employeur en lien avec les salariés et leurs représentants s'ils existent, selon l'encadrement collectif défini (accord, charte...).

Les partenaires sociaux au niveau national et interprofessionnel ne sont pas favorables, en dehors de circonstances exceptionnelles le nécessitant, au télétravail à 100% notamment pour garantir le lien social, la cohésion du collectif de travail et limiter l'émergence de risques organisationnels. Une quotité de télétravail inférieure à la quotité de travail en présentiel sur site est privilégiée.

Cette fréquence peut être exprimée par exemple en nombre de jours par semaine, par mois pour le télétravail régulier, ou par un nombre de jours forfaitaires par semestre ou par an (lorsqu'il s'agit de télétravail occasionnel).



➤ **La communication au sein de la communauté de travail**

La communication et les relations au sein de la communauté de travail sont maintenues dans le cadre du télétravail. Elles s'inscrivent également dans l'articulation entre le travail sur site et le télétravail tant du point de vue de chacun des salariés que du collectif de travail. Dans ce cadre, le dialogue professionnel et l'expression individuelle et collective des salariés sont renforcés. Une bonne circulation des informations participe de la facilitation de la pratique du télétravail au sein de la communauté de travail

➤ **L'adaptation des règles de santé-sécurité en cas de télétravail**

Le télétravail est une modalité d'organisation du travail qui nécessite une évaluation des risques professionnels adaptée qui dépasse les enjeux de conformité technique de sécurité des installations du lieu de télétravail. L'évaluation des risques intègre les risques psychosociaux et organisationnels dus à l'éloignement du salarié du collectif de travail et à la régulation de l'usage des outils numériques.

Le collectif de travail est protecteur de la santé des travailleurs. Le collectif de travail « éclaté » du fait du télétravail doit maintenir cette capacité de protection au travers d'un management adapté, de la qualité des relations interpersonnelles et du maintien des ressources et du soutien que confère habituellement le collectif de travail.

Cette évaluation sera réalisée avec le concours des salariés et des représentants du personnel, le cas échéant. Cette évaluation portera aussi sur les ressources organisationnelles de l'entreprise et des collectifs de travail permettant de limiter les risques d'isolement et de rupture du lien social en particulier.

4. L'accompagnement des collaborateurs et des managers

➤ **Formation des managers et des collaborateurs** (y compris sur les compétences numériques)

Les compétences numériques des managers et des collaborateurs sont essentielles dans la pratique du télétravail. Une formation à ces outils est effectuée en amont de toute mise en place du télétravail y compris en mobilisant le CléA numérique. Pour autant, ces compétences numériques ne sont pas les seules à devoir être mobilisées dans le cadre du télétravail.

Pour une mise en œuvre réussie du télétravail, une formation au management du travail incluant la pratique du télétravail est dispensée en amont pour les managers. Une formation à la pratique du télétravail est également dispensée aux collaborateurs. Ces formations intègrent l'adaptation des modalités de réalisation de l'activité, la délégation de responsabilités et l'autonomie du télétravailleur, le séquençage de la journée de télétravail, le respect du cadre légal relatif à la durée du travail et à la déconnexion ainsi que l'utilisation régulée des outils numériques et collaboratifs afin de ne pas augmenter la charge mentale du télétravailleur.

➤ **Adaptation des pratiques managériales**

La mise en œuvre du télétravail dans l'entreprise nécessite l'adaptation des pratiques managériales. Celles-ci doivent s'inscrire dans une approche permettant de conjuguer à la fois le management à distance et la prise en compte des particularités et des marqueurs inhérents à l'hybridation de l'organisation du travail : articulation et concomitance du télétravail et du travail sur site pour chacun des travailleurs et au sein du collectif de travail.



Le manager a un rôle –clé dans l’adaptation des objectifs des collaborateurs, dans la régulation de la charge de travail, dans la redéfinition et la priorisation des tâches et activités. Il favorise le dialogue professionnel sur les pratiques de télétravail et sur l’articulation entre le télétravail et le travail sur site. Il est garant du maintien du lien social entre le télétravailleur et l’entreprise.

➤ **Prise en compte des situations particulières**

✓ Les nouveaux collaborateurs

L’intégration réussie des nouveaux collaborateurs demande une attention particulière qui doit être renforcée dans le cadre du télétravail pour l’inclusion dans la communauté de travail et pour la prise en main du poste de travail et de son contenu : apprentissage, montée en compétence, acculturation à l’esprit de l’entreprise...

✓ Les alternants

La présence dans l’entreprise des alternants participe de leur formation. La pratique de télétravail doit être adaptée et garantir l’encadrement des missions de l’alternant par le manager et la continuité de la relation avec le tuteur. Le tuteur est chargé d’accueillir l’alternant en contrat de professionnalisation dans l’entreprise, de le former à ses métiers et de lui transmettre ses compétences et savoir-faire pour acquérir les qualifications nécessaires à ses métiers.

✓ Les salariés en situation de handicap et ceux présentant des problèmes de santé ou atteints d’une maladie chronique évolutive ou invalidante

L’intégration et le maintien en emploi d’un travailleur en situation de handicap appellent l’employeur à agir en faveur de l’aménagement du poste de travail et de l’adaptation de l’organisation du travail. Dans une organisation mobilisant le télétravail, les conditions d’intégration d’un travailleur en situation de handicap sont explorées par les acteurs de l’entreprise. Une attention particulière est portée au télétravailleur en situation de handicap par le manager.

La pratique du télétravail peut être incluse dans l’aménagement de poste tant pour le travailleur en situation de handicap que pour celui atteint d’une maladie chronique évolutive ou invalidante en temps partiel thérapeutique. Pour ce dernier, l’organisation de l’activité doit faire l’objet d’un échange avec le manager et être pensée dans une approche prenant en compte la fluctuation du niveau d’implication possible du télétravailleur du fait de la maladie et de la nécessité de soin: mode projet, dispositif *ad hoc* de suivi de l’activité, information et sensibilisation du collectif de travail...

✓ Les aidants familiaux

Le télétravail peut être mobilisé pour accompagner le travailleur dans son rôle d’aidant familial en articulation avec les dispositifs et droits spécifiques dont il dispose au titre de sa qualité d’aidant. Le manager porte une attention particulière au télétravailleur aidant familial.

➤ **Préservation de la politique de gestion des ressources humaines**

✓ Egalité femmes-hommes

Dans le cadre de sa politique d’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l’employeur s’assure de l’égalité d’accès au télétravail entre les femmes et les hommes. C’est une des conditions de réussite de sa mise en œuvre.



La pratique du télétravail n'est pas un critère pouvant influencer négativement sur la carrière des femmes et des hommes. L'éloignement physique du télétravailleur ou de la télétravailleuse des centres de décision ou du manager ne peut conduire à une exclusion des processus de promotion et de revalorisation salariale.

✓ **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences doit intégrer le télétravail. Sont concernés notamment la qualification des postes, des activités et des missions télétravaillables inhérentes à ceux-ci, les compétences nécessaires à la pratique du télétravail et au management du télétravail, l'organisation du travail au sein des collectifs de travail et l'adaptation des emplois et des compétences à l'évolution numérique de l'entreprise.

5. La préservation de la relation de travail avec le salarié

➤ **Maintenir le lien social**

L'éloignement des travailleurs et l'éclatement physique du collectif de travail du fait du télétravail ne doivent pas conduire à l'amoindrissement du lien social entre les travailleurs et la communauté de travail. Des dispositifs *ad hoc* mobilisant tous les acteurs de l'entreprise doivent être élaborés et mis en œuvre dans l'entreprise pour garantir le maintien du lien social. Cela participe de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

➤ **Prévenir l'isolement**

La prévention de l'isolement participe à la fois de la santé au travail du télétravailleur et du maintien du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Des règles de fonctionnement communes intégrant des repères relatifs aux activités, aux responsabilités individuelles et collectives, à la marge de manœuvre et à l'autonomie de chacun des télétravailleurs, aux interlocuteurs et aux modalités de leur interpellation sont autant de garants face au risque d'isolement. Les temps de travail collectif réguliers sont indispensables. Le télétravailleur doit pouvoir alerter le manager de son sentiment d'isolement à des fins d'élaboration de solutions pour y remédier.

6. La continuité du dialogue social de proximité

Le développement du télétravail régulier, occasionnel ou en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure nécessite d'adapter les conditions de mise en œuvre du dialogue social dans l'entreprise, ou dans la branche professionnelle, afin que celui-ci puisse s'exercer dans des conditions efficaces et satisfaisantes pour tous – employeur, salariés et leurs représentants.

Les réunions formelles, de négociation, d'information/consultation du CSE et les réunions informelles peuvent être impactées par le développement du télétravail. En temps normal, les réunions en présentiel sont privilégiées pour préserver la qualité du dialogue social, notamment au regard des sujets à négocier ou mis à l'ordre du jour des instances représentatives. Toutefois, il est possible d'organiser en distanciel, certaines d'entre elles selon la réglementation en vigueur.

La préservation du lien entre les salariés et leurs représentants élus et syndicaux, lorsqu'ils existent, est à prendre en compte en cas de télétravail, et plus particulièrement en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure.



Les moyens du dialogue social doivent par conséquent être adaptés pour préserver la relation entre les représentants du personnel et les salariés en télétravail, maintenir la proximité entre eux et permettre l'accompagnement des salariés.

En ce sens, les outils numériques doivent permettre des innovations sociales en la matière par la mise en place de local syndical numérique, et de local numérique des instances représentatives du personnel, de panneaux d'affichage numérique...

L'usage des mails professionnels et de l'intranet d'entreprise doit également pouvoir être développé.

7. La mise en œuvre du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure

➤ Définitions

L'article L.1222-11 du Code du travail prévoit la possibilité de recourir au télétravail en cas de circonstances exceptionnelles et de force majeure.

Aujourd'hui, aucun texte ne vient définir les « circonstances exceptionnelles », c'est une notion appréciée par les juges au cas par cas. Néanmoins l'actualité sanitaire et les enseignements liés au premier confinement ont confirmé la nécessité de clarifier le caractère exceptionnel de ces circonstances. Au-delà des cas d'épidémie, les circonstances exceptionnelles appliquées au télétravail visent en pratique les pics de pollution, les catastrophes naturelles ou climatiques (intempéries, inondations), la grève des transports, les accidents nucléaires ou industriels, ou encore les circonstances liées aux attentats.

Quant à la force majeure, il n'existe pas non plus de définition légale. Les juges la définissent comme un événement tout à la fois imprévisible, irrésistible et extérieur à la volonté des parties et en apprécient l'existence au cas par cas.

Les partenaires sociaux conviennent de retenir ces notions.

De plus, toute entreprise doit être couverte par un accord d'entreprise, ou en cas d'échec des négociations par une charte d'entreprise, qui précise les conditions de mise en œuvre du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles et en cas de force majeure.

Les entreprises les plus petites doivent pouvoir bénéficier d'éléments de repères et de solutions concrètes. Les observatoires départementaux de dialogue social doivent être force de propositions pour accompagner les salariés et employeurs, notamment des petites entreprises.

Plus largement, un accord ou une charte territoriale discutée entre les acteurs sociaux et politiques du territoire doit également permettre d'apporter des solutions concrètes sur la gestion des transports en commun, les horaires d'ouverture ou encore la mise en place de tiers lieux...



➤ **Des incontournables à la mise en œuvre rapide et efficiente du télétravail**

Dans certaines circonstances exceptionnelles ou cas de force majeure, la santé et la sécurité des travailleurs sont en jeu. Elles se doivent d'être préservées et sont prioritaires sur toute autre considération. Pour autant, les modalités d'une possible continuité et/ou reprise d'activité économique doivent aussi être pensées.

Le télétravail apparaît alors comme une modalité de prévention ou de préservation de la santé et de la sécurité des salariés, au titre de l'obligation de l'employeur en la matière. Il se peut qu'il soit imposé ou recommandé par les autorités.

Le télétravail doit être la norme lorsque la santé et la sécurité des travailleurs sont en jeu, dès lors que tout ou partie de leurs activités est télétravaillable.

Pour une mise en œuvre rapide et réussie de celui-ci, plusieurs conditions doivent être remplies, notamment : avoir une cartographie des postes, avoir négocié un plan de continuité d'activités (PCA), prévoir la prise en charge des frais liés au télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure...

Quelques principes doivent être réunis :

- Toute activité ou mission au sein d'un poste, identifiée comme télétravaillable, doit l'être effectivement. Pour les activités qui ne le sont pas, elles doivent être reportées voire annulées si elles ne peuvent pas être adaptées. Pour celles qui sont indispensables au fonctionnement de l'entreprise, il faut s'assurer que les conditions optimales de poursuite d'activité en présentiel sont remplies, au regard des obligations de l'employeur en matière de santé et sécurité.
- Tout refus de télétravail de la part de l'employeur doit être motivé et signifié non seulement au travailleur mais également aux représentants du personnel (activité non télétravaillable, présence indispensable)
- Selon les situations, les objectifs du travailleur, sa charge de travail, ses priorités dans les activités peuvent être adaptés. Cela doit faire l'objet d'un échange entre le travailleur et le manager visant à élaborer un plan individuel de télétravail

➤ **Un processus de dialogue social et de suivi interne continu**

Des circonstances exceptionnelles ou de force majeure, induisent la mise en œuvre systématique d'un processus dédié dans l'entreprise. Le dialogue interne se doit d'associer l'employeur, le management (notamment RH et SI), les représentants du personnel et d'éventuelles personnes ressources au sein d'une cellule *ad hoc*, en organisant des réunions d'urgence, formelles et informelles. Ce dialogue doit notamment permettre de partager les informations, d'informer la communauté de travailleurs, d'identifier et de suivre les éventuelles situations à risques (collectives et individuelles), et d'adapter les actions et les conditions de réalisation du travail et de la production.

Ce processus mis en place le temps des circonstances exceptionnelles ou cas de force majeur peut être reconduit.



➤ **Des vigilances à avoir**

Le recours massif au télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou de cas de force majeure participe du maintien de l'activité de l'entreprise et de la protection de la santé et la sécurité des travailleurs. Il n'en demeure pas moins que des incontournables doivent être mis en place pour leur permettre d'effectuer ce télétravail dans les meilleures conditions.

Une vigilance particulière doit être apportée lorsque le télétravail est porté à 100% ou tend à l'être, d'autant plus quand la période est longue, renouvelable voire indéfinie.

A ce titre les actions suivantes doivent être engagées et suivies par la cellule *ad hoc*. Les représentants du personnel doivent y être associés au travers des instances représentatives.

- Mettre en place et intensifier les actions permettant de limiter l'isolement et de détecter les situations de vulnérabilités (difficultés familiales, problèmes de santé et de handicap, détresse psychologique...)
- Prévoir des actions spécifiques pour les populations en souffrance (ligne téléphonique, contacts RH...) et prévenir les risques professionnels spécifiques (liés aux comportements sédentaires, aux horaires de travail excessifs et à la saturation de connexion).
- Prévoir une organisation du travail spécifique pour les personnes nouvellement intégrées dans l'entreprise ou à leur poste.
- Prendre des mesures spécifiques pour les personnes rencontrant des difficultés dans l'exercice de leur métier (Accompagnement renforcé, tutorat provisoire, réattributions de certaines tâches ...)