



LES CLÉS POUR ANTICIPER ET AGIR

TÉLÉTRAVAIL

PRÉPARER EFFICACEMENT VOTRE NÉGOCIATION ET LE SUIVI DE SA MISE EN OEUVRE DANS L'ENTREPRISE



Les essentiels 2021



INTRODUCTION




Entre les grèves de début d'année et la crise sanitaire, 2020 aura connu une accélération spectaculaire du recours à ce presque cinquantenaire qu'est le télétravail. En effet, ce mode d'organisation du travail aura concerné jusqu'à 8 millions de salariés au plus fort du confinement, soit près **du tiers de la population active et près de 95% des entreprises**. Ces niveaux sont à comparer aux statistiques antérieures qui s'accordaient sur un niveau de télétravail régulier à hauteur de 17% des salariés et de 30% des entreprises.

La crise sanitaire aura aussi été marquée par l'émergence d'une forme particulière et presque caricaturale de télétravail : **une organisation subie** et non plus un choix volontaire, **en mode continu** au lieu d'être occasionnel ou régulier sur un à deux jours par semaine, enfin exclusivement exercé à domicile du fait du confinement alors qu'il peut s'exercer ailleurs en temps normal.

Enfin, **cette crise aura contribué à décloisonner le télétravail**, jusque-là réservé à certaines activités et/ou catégories de salariés, jugées plus adaptées au travail à distance, **en élargissant très largement le spectre des activités** pouvant prétendre à ce mode d'organisation du travail.

Si les salariés continuent majoritairement de plébisciter cette organisation, **de nombreux sondages ou baromètres pointent également une lassitude**.



Selon le baromètre annuel réalisé par Malakoff Humanis, près d'un an après le début de la crise Covid-19, on observe un « retour à la normale » avec 31 % des salariés en télétravail en décembre 2020. Cependant, le nombre de jours télétravaillés continue d'être élevé avec 3,6 jours par semaine en moyenne (contre 1,6 jour fin 2019), et 45 % des salariés en télétravail le pratiquent encore à 100 %.

La satisfaction vis-à-vis du télétravail a baissé, mais demeure élevée. Alors qu'elle affichait une note de 8 / 10 fin 2019, **elle est tombée à 6,9/10 en avril 2020**, lors du premier confinement, pour remonter à 7,2 / 10 en décembre 2020.

La perspective que le télétravail puisse devenir obligatoire quelques jours par semaine en 2021 inquiète cependant un tiers des salariés interrogés (30 %) et 35 % des managers. **Et un quart des managers déclare aujourd'hui être défavorable au télétravail (vs 18 % en 2019)**.

En écho à cette inquiétude, de nombreux articles et enquêtes pointent les limites et les risques socio-organisationnels liés à cette forme de télétravail subi.

Du côté des entreprises, les questions autour du recours au télétravail, de sa mise en œuvre et de son développement sont d'actualité. Les motivations en sont nombreuses entre **recherches de productivité, optimisation des coûts immobiliers**, réponses à des situations exceptionnelles, mais aussi considérations QVT et environnementales, **satisfaction de la demande des salariés, attractivité de l'entreprise**.

Sur ce sujet particulier, **l'expérience montre qu'il est compliqué de trouver un consensus, parce qu'il y a sans doute autant d'attentes particulières que de salariés, autant de situations de travail que d'entreprises et d'activités professionnelles**. Pourtant les représentants des salariés devront s'y intéresser et, sans doute, rapidement, car le télétravail ne sera pas abandonné. Au-delà de la crise sanitaire et du télétravail subi, il ne fait plus de doute que cette forme d'organisation du travail va s'élargir et se pérenniser. **Le télétravail va devenir une modalité de travail ordinaire**.

Que les projets de recours au télétravail et de son développement s'inscrivent dans le cadre d'une démarche opportuniste (à l'occasion d'un déménagement et/ou de la mise en place du flex-office), plus contrainte (dans le cadre d'un plan de performance, d'un PSE ...) ou au contraire d'une démarche plus ouverte, **il est important que les Organisation Syndicales et les Représentants du personnel soient outillés au mieux pour aborder la négociation ou donner un avis motivé sur de tels projets**.

Telle est l'ambition de cet Essentiel dans lequel nous vous proposons de revenir sur les aspects juridiques, les aspects organisationnels et santé au travail.

”





SOMMAIRE

QUEL CADRE JURIDIQUE POUR LE TÉLÉTRAVAIL ?	6
• La définition actuelle du télétravail	6
• Les origines du télétravail	7
• Le cadre normatif du télétravail	9
• Les compléments au télétravail	10
• Les circonstances exceptionnelles	11
• L'insuffisance des textes, malgré tout	11
LES APPORTS DE L'ANI DU 26 NOVEMBRE 2020	12
• Un Accord National Interprofessionnel d'un genre nouveau ?	12
• Les thèmes abordés	13
• Les points de tension sur la négociation de l'ANI, un enseignement utile sur le terrain	16
NÉGOCIER UN ACCORD DE TÉLÉTRAVAIL	17
• Un accord est-il nécessaire pour mettre en place le télétravail ?	17
• Quels sont les moyens d'action pour les IRP, avant de négocier un accord télétravail ?	18
• Comment le négocier ?	19
• Quel contenu pour un accord de télétravail ?	20
À QUELLES CONDITIONS LE TÉLÉTRAVAIL EST-IL ACCEPTABLE POUR LES SALARIÉS ?	25
• De multiples « cases à cocher » pour bien télétravailler	25
• Le télétravail pour tous ne réussit pas à tous	30
• L'analyse du télétravail doit être avant tout l'analyse de l'activité	30
UNE APPROCHE GLOBALE	31
• La crise sanitaire accélère la transformation du travail	31
• Les entreprises, en ordre de marche vers de nouvelles formes d'organisation du travail ... non sans conséquences	33
• Pour les IRP, une situation complexe	34
L'IMPACT DU TÉLÉTRAVAIL SUR LA REPRÉSENTATION DU PERSONNEL	35
• Des pistes pour continuer à communiquer avec les télétravailleurs	35
• Assurer la continuité du dialogue social	36

“ QUEL CADRE JURIDIQUE POUR LE TÉLÉTRAVAIL ?



LA DÉFINITION ACTUELLE DU TÉLÉTRAVAIL

Selon l'article L. 1222-9 du Code du travail, le télétravail se définit par : « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.* »

Mais, **travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur.** Ainsi sont exclus de ce statut : les commerciaux lorsqu'ils vont visiter leurs clients, même s'ils travaillent en dehors de l'entreprise ou, les salariés dont le travail par nature ne s'exerce que sur le terrain et, qui ne pourraient pas effectuer leurs tâches de manière sédentaire dans l'entreprise.

En sont également exclus, les salariés effectuant une astreinte à leur domicile : ce mode d'organisation du travail, par nature, impliquant que le salarié ne travaille pas sur le lieu du travail.

Le télétravail se distingue du travail à domicile par le recours aux TIC (technologies de l'information et de la communication). Les salariés effectuant chez eux des tâches purement manuelles, sont par conséquent des travailleurs à domicile.



LES ORIGINES DU TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail a pour origine l'accord-cadre européen du 16 juillet 2002 (signé par les partenaires sociaux européens que sont l'UNICE/UEAPME, le CEEP et la CES). Il met en avant 8 domaines clés du télétravail :

- 

1 Le caractère **volontaire et réversible de la pratique du télétravail** pour l'employeur et le salarié
- 

2 La **protection des données** utilisées et traitées par le télétravailleur
- 

3 Le respect de sa **vie privée**
- 


4 Les **équipements de travail mis à sa disposition** (coût, responsabilité, entretien et appui technique)
- 

5 La **santé et sécurité du télétravailleur** (en particulier exigences relatives aux écrans de visualisation et droit pour l'intéressé de demander une visite d'inspection)
- 

6 L'**organisation du travail** (des mesures devant être prises par l'employeur pour prévenir l'isolement du télétravailleur)
- 

7 La **formation appropriée et les possibilités de carrière**
- 

8 L'**exercice de ses droits collectifs par le télétravailleur** (nécessité d'un établissement de rattachement, droit à communication avec les représentants du personnel)



L'accord-cadre européen, transposé par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005, donne au télétravail une définition et des modalités : il fixe les obligations de l'employeur et les conditions d'emploi du télétravailleur. Il apporte des précisions quant à leurs droits collectifs.

Étendu par arrêté du 9 juin 2006 (JO, 9 juin) et modifié par un arrêté du 15 juin 2006 (JO, 24 juin), ses dispositions sont dès lors obligatoires pour tous les employeurs depuis le 10 juin 2006, lendemain de la publication de l'arrêté.

Pour soutenir le développement du télétravail et lui fournir des bases légales, le législateur crée des dispositions spécifiques dans la loi n° 2012-387 du 22 mars 2012. Toutefois, moins précise que l'ANI de 2005, les dispositions de celui-ci continuent de s'appliquer ; sauf si un accord d'entreprise ou de groupe y déroge.

L'ordonnance n° 2017-1387 (art. 21) du 22 septembre 2017, quant à elle, supprime de la définition du télétravail, son caractère régulier. Jusqu'à cette date, le télétravail désignait « **toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail... est effectué hors de ces locaux de façon régulière et volontaire...** ». Ce critère signifiait une intervention selon une certaine fréquence ; non de manière exceptionnelle. Il excluait le télétravail très occasionnel, utilisé pour répondre à des situations exceptionnelles (grève des transports, pour terminer un travail « au calme », pour garder un enfant malade...).

Un nouvel accord national interprofessionnel intervient alors en date du 26 novembre 2020. Cependant, il ne crée pas de droits ou d'obligations nouvelles. Il s'agit plutôt de proposer un mode d'emploi du recours au télétravail ¹.



1. Pour plus de détails, voir page 12

LE CADRE NORMATIF DU TÉLÉTRAVAIL

La loi n'excluant aucun salarié, **le télétravail peut en théorie s'ouvrir à tous les salariés**. Or, pour des raisons liées à certaines activités ou au profil de salariés (pas assez anciens, nécessitant d'être encadrés, logement non compatible...), l'accès au télétravail n'est en pratique pas accessible à tous. Il inclut trois types de travail à distance : ordinaire, occasionnel et exceptionnel (dans le cadre d'une pandémie) et peut s'exercer au lieu d'habitation du salarié ou dans un tiers lieu (espace de coworking, corpworking² ...).

Désormais effectué de façon régulière ou occasionnelle, **le télétravail est soumis à une réglementation ad hoc (art. 24, I de l'ordonnance n° 3) qui précise :**



la définition du télétravail



le contenu de l'avenant éventuel au contrat de travail (si le télétravail devait en modifier une clause essentielle, c'est-à-dire l'une des raisons pour lesquelles les parties ont été amenées à contractualiser)



les conditions d'application de la présomption de l'accident du travail notamment

L'exigence d'un accord collectif ou d'une charte en cas de télétravail régulier est supprimée. Ainsi, le télétravail peut-il être mis en place soit :

dans le cadre **d'un accord collectif ou, à défaut,**
dans le cadre **d'une charte élaborée** par l'employeur
après avis du CSE (s'il existe)

en l'absence d'accord collectif ou de charte, par **un accord entre le salarié et l'employeur**, formalisé par tout moyen. En cas de désaccord, le refus de l'employeur nécessite **une réponse motivée au salarié, de manière objective**, au risque de caractériser une discrimination.

Dans le cadre de son obligation générale de sécurité de résultat, **l'employeur doit s'assurer, avant de mettre en place le télétravail, de la conformité du domicile du salarié** (ou lieu désigné pour effectuer le télétravail), notamment ses installations électriques.

En application du principe général d'égalité de traitement entre salariés, **les télétravailleurs bénéficient des mêmes droits et avantages légaux et conventionnels** que ceux applicables aux salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'entreprise (art. L. 1222-9). Cette règle étant d'ordre public, aucun accord ne saurait y déroger.

LES COMPLÉMENTS AU TÉLÉTRAVAIL



LES ÉQUIPEMENTS

L'employeur fournit au télétravailleur **un service approprié d'appui technique**. Le télétravailleur doit prendre soin des équipements qui lui sont confiés. En cas de panne ou de mauvais fonctionnement des équipements de travail, le télétravailleur doit en aviser immédiatement l'entreprise suivant les modalités fixées par celle-ci (art. 7 de l'ANI du 19 juillet 2005). **Si exceptionnellement, le télétravailleur utilise son propre équipement, l'employeur en assure l'adaptation et l'entretien.**

Lorsque certains équipements personnels du salarié (ordinateur, téléphone, connexion internet, imprimante) sont utilisés en télétravail, **l'employeur doit rembourser au salarié le surcoût lié au télétravail.**



LES FRAIS PROFESSIONNELS

En cas de remboursement par l'employeur des frais engagés par le salarié, pour **être déduit des cotisations, il peut s'agir d'un forfait mensuel jusqu'à 10 € (pour 1 jour de télétravail par semaine) ou 20 € (pour 2 jours)**, ou il peut s'agir de dépenses réelles nécessaires à l'accomplissement du travail du télétravailleur. **À défaut, ces indemnités sont soumises à cotisations.**

Si l'allocation forfaitaire est prévue par la convention collective de branche, l'accord professionnel ou interprofessionnel ou un accord de groupe, elle est réputée utilisée conformément à son objet et exonérée de cotisations et contributions sociales, dans la limite des montants prévus par accord collectif, dès lors que l'allocation est attribuée en fonction du nombre de jours effectivement télétravaillés.

Lorsque le montant versé par l'employeur dépasse ces limites, l'exonération de charges sociales pourra être admise à condition de justifier de la réalité des dépenses professionnelles supportées par le salarié.

Il s'agit d'une tolérance de l'URSSAF confirmée sur son site depuis début janvier 2020 ([Le télétravail - Urssaf.fr](#)).

Si aucun local professionnel n'est mis à la disposition du salarié, le salarié travaillant à son domicile doit être indemnisé de cette sujétion particulière (pour l'occupation en tant que telle), en plus du remboursement des frais engendrés par cette occupation à titre professionnel du domicile ([Cass. soc., 4 déc. 2013, n° 12-19.667, n° 2092 FS - P + B](#) [Cass. soc., 21 sept. 2016, n° 15-11.144](#) [Cass. soc., 27 mars 2019, n° 17-21.014, n° 534 FS - P + B](#)).

Il n'est pas nécessaire que l'employeur impose que le travail soit effectué au domicile : il suffit que l'exécution des tâches au domicile (par exemple tâches administratives des commerciaux) ne résulte pas du choix des salariés, mais de la nécessité de pouvoir s'y consacrer sérieusement dans de bonnes conditions ([Cass. soc., 8 nov. 2017, n° 16-18.499, n° 2398 FS - P + B](#)).

L'employeur ne peut pas, par exemple, opposer le fait que le travail pouvait également être effectué dans un autre lieu que le domicile, tel que la voiture du salarié : ce ne sont pas les meilleures conditions pour exécuter le travail ([Les frais engagés par le salarié - Urssaf.fr](#)).

LES CIRCONSTANCES EXCEPTIONNELLES

En cas de circonstances exceptionnelles (pandémie, catastrophes naturelles, destruction des locaux d'une entreprise), la mise en place du télétravail relève « [...] de la responsabilité de l'employeur et de son pouvoir de direction. » Toutefois, « les partenaires sociaux soulignent l'importance de prévoir dans l'accord ou, à défaut la charte, relatifs au télétravail [...] les conditions et modalités de mobilisation du télétravail » si de telles situations surviennent. L'objectif étant d'anticiper l'organisation du recours au télétravail.

L'INSUFFISANCE DES TEXTES, MALGRÉ TOUT

Avec la généralisation de télétravail, le droit du travail pourrait ne pas être adapté à toutes les situations et ouvrir la voie à de nouveaux contentieux ; sinon ébranler les fondements du droit collectif du travail. **Aujourd'hui, nombre de questions sans réponse se posent** : un salarié se mettra-t-il un jour en grève de chez lui ? Comment maintenir le lien de subordination ? **Un salarié en insuffisance professionnelle invoquera-t-il le manque de soutien managérial**, s'il n'atteint pas ses objectifs ? Comment faire face à un collaborateur souffrant de lombalgies, alors qu'il ne dispose pas d'un siège adéquat... ? **Sans parler de la législation sur les accidents du travail ...**

Sans doute faudra-t-il inévitablement, demain, agréger au droit du travail, un droit au télétravail.



LES APPORTS DE L'ANI DU 26 NOVEMBRE 2020



UN ACCORD NATIONAL INTERPROFESSIONNEL D'UN GENRE NOUVEAU ?

La crise sanitaire que nous connaissons depuis maintenant un an avec le recours massif et recommandé au télétravail est un des éléments déclencheurs de la négociation qui s'est ouverte le 3 novembre pour se terminer par la proposition le 26 novembre 2020 d'un texte commun.

Il s'agissait de renégocier les conditions du télétravail fixées par l'ANI de 2005 jugé dépassé, tout en se mettant en conformité avec l'accord-cadre européen sur le numérique du 22 juin 2020 (qui aborde le sujet du télétravail) faisant obligation d'adapter l'accord dans le droit national des États membres.

Cette négociation a été précédée d'un diagnostic auquel avaient abouti les partenaires sociaux le 22 septembre 2020.

Le texte proposé à la signature a été accepté par tous les partenaires sociaux, à l'exception de la CGT.

Pour justifier son refus de signer, la centrale syndicale a expliqué dans un communiqué que « les droits nouveaux attendus par les télétravailleuses et les télétravailleurs sont absents de ce texte : droit à la déconnexion, sécurité des données, mesures en faveur de l'égalité femme/homme, situations particulières (aidants familiaux, travailleurs en situation de handicap), les cas de force majeure (crise sanitaire) ne sont pas définis ».

Ce nouvel accord qui s'insère dans le dispositif juridique actuel sur le télétravail ne vient pas créer de droits nouveaux. Il s'apparente à un guide de bonnes pratiques. Dans son préambule, il est précisé :

C'est au niveau de l'entreprise que les modalités précises de mise en œuvre du télétravail sont définies, dans le cadre fixé par le Code du travail, les dispositions de l'ANI de 2005 et du présent accord, et par les dispositions éventuelles négociées au niveau de la branche.

... les organisations signataires souhaitent, par le présent accord, expliciter l'environnement juridique applicable, proposer aux acteurs sociaux dans l'entreprise et les branches un outil d'aide au dialogue social et un appui à la négociation.

Le cadre est donc fixé : l'ANI donne des repères utiles sur lesquels s'appuyer, veut proposer des solutions concrètes, mais ne pas imposer de choix. Ni normatif ni prescriptif, il s'inscrit dans l'idée des ordonnances de 2017 sur un dialogue social au plus près du terrain et des entreprises.

Au-delà de l'ANI sur le télétravail, certains experts du droit du travail se réjouissent ou s'inquiètent de la disparition des ANI fixant des règles contraignantes pour les branches et les entreprises.

LES THÈMES ABORDÉS

L'ANI s'organise autour de 7 thèmes :

Thème 1



LE TÉLÉTRAVAIL DANS L'ENTREPRISE

Il s'agit d'un chapitre "introductif" revenant sur des enseignements de la période récente permettant d'envisager une mise en place réussie du télétravail.

- Articulation entre le présentiel et le distanciel
- Intérêt de réaliser des retours d'expérience, des diagnostics partagés
- Vigilance dans la gestion des parcs informatiques et l'utilisation des outils numériques
- Vigilance sur le maintien de la cohésion sociale interne (entre ceux qui peuvent bénéficier du télétravail et ceux qui ne peuvent pas, mais aussi pour ceux qui peuvent télétravailler)

Thème 2



LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

Ce chapitre aborde les conditions de mise en place du télétravail dans l'entreprise

- Aspects juridiques
- Identification des activités pouvant faire l'objet du télétravail
- Importance du dialogue social sur ce thème
- Conditions d'accès au dispositif et de sortie



Thème 3



L'ORGANISATION DU TÉLÉTRAVAIL

S'il est rappelé que les télétravailleurs ont les mêmes droits légaux et conventionnels que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise, certains éléments de l'organisation du travail à distance méritent une attention ou des adaptations.

Quelques éléments intéressants pour les élus

- Sur le contrôle du temps de travail, respect du droit à la déconnexion et de la vie privée... Il existe des conditions légales de mise en place de moyens de contrôle de l'activité et du temps, notamment, la règle de proportionnalité entre les moyens et les objectifs. Le CSE doit être consulté et les salariés informés.
- Sur la santé et sécurité : l'ANI souligne que *"l'employeur ne peut avoir une complète maîtrise du lieu dans lequel s'exerce le*

télétravail et de l'environnement qui relève de la sphère privée". S'il insiste sur le devoir d'information de l'employeur sur l'utilisation des écrans et en matière d'ergonomie, il revient bien au salarié de respecter et d'appliquer correctement les règles de prévention. Sur le sujet des accidents du travail, les partenaires sociaux anticipent déjà les *"difficultés de mise en œuvre pratique"* de la présomption d'imputabilité en matière d'AT qui demeure.

Thème 4



L'ACCOMPAGNEMENT DES COLLABORATEURS ET DES MANAGERS

L'ANI insiste sur la mise en place de nouvelles pratiques managériales avec un triptyque :

- Relations de confiance
- Autonomie
- Responsabilité



Il est rappelé que certains publics peuvent nécessiter un accompagnement ou des attentions spécifiques (salariés en situation de handicap, alternants, nouveaux embauchés, aidants familiaux ...).



Thème 5



LA PRÉSERVATION DE LA RELATION DE TRAVAIL AVEC LE SALARIÉ

C'est une question qui relève à la fois de la santé des salariés et aussi du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Tous les acteurs de l'entreprise doivent pouvoir se mobiliser sur ces sujets.

Thème 6



LA CONTINUITÉ DU DIALOGUE SOCIAL DE PROXIMITÉ

Une réflexion doit être menée pour adapter les conditions de mise en œuvre du dialogue social, seul moyen de garantir les relations entre les salariés et leurs représentants et l'exercice des mandats des IRP.

Thème 7



LA MISE EN ŒUVRE DU TÉLÉTRAVAIL EN CAS DE CIRCONSTANCES EXCEPTIONNELLES OU DE FORCE MAJEURE

Le télétravail devient, dans ces circonstances à définir, un moyen pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et la protection des salariés. Dans ce contexte, le double volontariat n'est plus une condition d'accès au télétravail. Il relève d'une décision unilatérale de l'employeur. Certes, à défaut d'accord, le CSE est consulté sur les mesures d'organisation, mais les modalités habituelles de consultation du CSE sont adaptées aux circonstances. En clair, le CSE est consulté dans les plus brefs délais, délais qui peuvent intervenir après la décision unilatérale.

LES POINTS DE TENSION SUR LA NÉGOCIATION DE L'ANI, UN ENSEIGNEMENT UTILE SUR LE TERRAIN

De l'aveu des négociateurs, les discussions ont été difficiles. Si certains signataires regrettent le caractère non contraignant de l'accord, **au moins deux autres points de tension ont été soulevés**. Ils peuvent mériter une attention des élus sur le terrain :

- ▶ **La détermination des postes éligibles au télétravail** qui reste du ressort du pouvoir de direction ;

FOCUS

Certes, l'identification des postes éligible est du ressort du pouvoir de direction de l'employeur, mais les critères peuvent alimenter le dialogue social. Nous vous rappelons que le CSE est consulté sur "les décisions de l'employeur relatives à l'organisation du travail ... dont les conditions de mise en œuvre et de périmètre du télétravail". Ce dialogue est un gage de réussite de la mise en place dans l'entreprise .

- ▶ **La détermination de la situation exceptionnelle** qui permet de passer du double volontariat pour le télétravail "régulier" à la décision unilatérale de l'employeur.





NÉGOCIER UN ACCORD DE TÉLÉTRAVAIL



UN ACCORD EST-IL NÉCESSAIRE POUR METTRE EN PLACE LE TÉLÉTRAVAIL ?

En droit, non, l'employeur peut tout à fait rédiger une simple charte qui fera l'objet d'une consultation du CSE si l'entreprise en est dotée. Il lui est également possible d'envisager une négociation de gré à gré avec les salariés.

Mais il n'est pas conseillé d'aboutir à ces solutions : l'ANI de novembre 2020 lui-même préconise fortement le dialogue social et la concertation.

Quel que soit le contexte, la formalisation par **un accord** apporte des garanties pour tout un chacun. **Il permet d'assurer collectivement des conditions de travail communes et partagées** ; et ce socle commun contribue à protéger l'ensemble des collaborateurs.

Une fois le socle commun défini, il est possible de l'adapter en fonction des métiers et des activités concernés par le télétravail.

Un accord collectif sur le télétravail permet des garanties communes quant aux conditions de travail, de sécurité, d'environnement, de logistique, de représentation des salariés facilitant ainsi l'installation dans ces modalités nouvelles du collectif de travail.

Plus de 1500 accords ont été signés en 2020, nombre d'accords sont disponibles en ligne. Cela permet d'enrichir sa pratique, de faire « son marché » dans les propositions de mesures et de format d'accord, autant d'axes de réflexion pour la concertation, par exemple sur les formes du volontariat, le traitement des contrats professionnalisants, la fréquence du télétravail, les lieux possibles du travail, etc.

La négociation d'un accord d'entreprise est donc recommandée. À défaut d'un dispositif collectif, négocié ou non, **l'employeur pourra négocier de gré à gré avec les salariés. Dans cette hypothèse, l'écrit sera toujours recommandé.**

QUELS SONT LES MOYENS D'ACTION POUR LES IRP, AVANT DE NÉGOCIER UN ACCORD TÉLÉTRAVAIL ?

Le télétravail est devenu un enjeu financier extrêmement conséquent pour les entreprises puisqu'il leur permet, en le généralisant, de faire des économies substantielles de loyer. Ce n'est pas pour rien que des renégociations sur le télétravail ont lieu systématiquement à l'occasion de déménagements.

Si l'entreprise doit y trouver son intérêt, alors les salariés et les OS sont fondées à négocier des contreparties. Cela ouvre la porte à d'autres négociations et d'autres consultations pour les IRP :



Accord **QVT** global



Accords temps de travail : le télétravail rend notamment possible une évolution des modalités encadrant les horaires de travail



Implantation de nouveaux outils

Par ailleurs, les entreprises ont tendance à minimiser les risques liés à ces changements profonds. **Ainsi, les employeurs indiquent-ils souvent que les salariés sont habitués depuis un an à travailler à distance, qu'ils sont rôdés, qu'ils maîtrisent les outils.** Mais, lors de nos interventions sur les projets de déménagements, **nous recueillons des témoignages très riches de salariés** (certains nous sollicitent même individuellement parce qu'ils ne peuvent participer aux entretiens), **pour nous exprimer leurs craintes, leurs besoins, leurs inquiétudes.** Des salariés se projettent vers un retour sur site et ont de fortes attentes sur ce que pourra leur apporter leurs nouveaux environnements de travail. **Pour beaucoup, les conditions de télétravail actuelles doivent être en partie repensées avant toute pérennisation.**

Pour les élus, il est essentiel de pouvoir recueillir ces retours terrain pour identifier :

Leur expérience
de cette année si particulière

Les besoins qui en découlent
o Pour les managers
o Pour les salariés

Les évolutions
des souhaits de télétravail

Une discussions entre OS, CSE, et CSSCT permettra d'identifier les enjeux que pose le projet d'accord télétravail en matière de santé, conditions de travail : **Cet accord répond-il à un besoin pour l'activité ?**

En effet, la crise sanitaire est encore tout à fait d'actualité. Nous sommes donc encore dans une période particulière où les conditions de télétravail sont loin d'être habituelles. **C'est un terrain peu stable pour construire de nouvelles formes d'organisation et de nouvelles pratiques de travail.**

COMMENT LE NÉGOCIER ?

Certains items du télétravail doivent impérativement être préparés et travaillés avant l'ouverture des négociations. Notamment :



L'organisation de l'activité, des métiers, les processus et procédures qui doivent être adaptés



Le management, la préservation des collectifs de travail, la question de l'apprentissage, des stages et de la transmission entre salariés doivent également donner lieu à revue, ainsi que des fenêtres d'accès à la représentation des salariés



L'environnement : le lieu, la question du bornage temporel, le matériel utilisé, l'ensemble des conditions de travail, les questions de connexion...et de déconnexion !



Le financement, quel budget pour cette nouvelle organisation, budget matériel, environnement de travail, outils, mais aussi la formation (gestion du temps/ management) et la sécurité.

Il convient d'auditer les pratiques, de s'interroger et de mettre à profit les retours d'expérience afin d'identifier au mieux les problématiques propres à l'entreprise et à l'activité pour en proposer des axes le plus ajusté possible. Sur le télétravail, comme en couture, il faudrait éviter le prêt-à-porter : au plus on ajuste les mesures, au plus le costume est confortable.

Et l'ANI de 2020 prône la concertation sur tous ces sujets dont il faut s'emparer.



QUEL CONTENU POUR UN ACCORD DE TÉLÉTRAVAIL ?

Trois ensembles de contenus doivent s'y retrouver

1

UN CERTAIN NOMBRE DE MENTIONS À CARACTÈRE OBLIGATOIRE POUR TOUS LES ACCORDS



Un préambule, l'objet de l'accord, et son champ d'application



Les qualités des signataires



La durée de l'accord et ses modalités possibles de renouvellement, de révision



Les conditions de suivi



Les conditions de dénonciation et délai de préavis.

2

LE CADRE OBLIGATOIRE À DÉFINIR POUR LE TÉLÉTRAVAIL

Les conditions de passage en télétravail. Le Code du travail ne précise pas le contenu de cette mention, mais en pratique il s'agit de déterminer les cas de figure où le télétravail peut être utilisé si l'entreprise souhaite en limiter le recours, c'est-à-dire les conditions d'éligibilité en fonction du poste occupé ou d'un événement.



C'est un sujet central de l'accord.

Il doit fixer les critères d'éligibilité à la mise en œuvre du télétravail. Trois types de critères cumulatifs sont généralement envisagés :



Éligibilité liée au salarié lui-même (en fonction du type de contrat, de son ancienneté ...)



Éligibilité quant au lieu de travail et les contraintes techniques et opérationnelles liées à la mise en œuvre du télétravail (par exemple que le lieu d'exécution du télétravail bénéficie d'une bonne couverture internet)



Éligibilité au poste de travail avec souvent comme critère l'autonomie du collaborateur dans l'exécution de ses fonctions

Sur ce point spécifique de l'éligibilité du poste de travail, les pratiques évoluent et il ne faut pas se fier aux préjugés sur les métiers exercés.

Les premiers accords sur le télétravail visaient les métiers ou postes éligibles plutôt que les missions. Le télétravail a ainsi souvent été associé à un accord catégoriel, plutôt destiné aux cadres. Une partie des salariés se trouvait donc exclue, creusant ainsi le fossé à l'intérieur d'une entreprise entre ceux qui pouvaient bénéficier de ce dispositif, et les autres.

Et ici, les choses changent, l'ANI de 2020 mentionne les missions et non des métiers. Dès lors, en écartant la notion de métier, le télétravail prend une autre dimension. L'analyse peut être plus fine et l'on s'attache désormais à distinguer activité par activité celles qui sont « télétravaillables » soit partiellement, soit intégralement.



Les conditions de **retour** à une exécution du contrat de travail sans télétravail (réversibilité). Certains accords prévoient également une « période d'essai » ou clause d'adaptation



Les modalités d'**acceptation** par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail. L'accord fixera utilement les principes relatifs au volontariat : mise en place d'une procédure, sans oublier l'éventuelle question d'un ordre de priorité entre les salariés candidats et les critères de choix entre ces derniers



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 habituellement contacter le salarié en télétravail



Les modalités d'**accès des travailleurs handicapés** à une organisation en télétravail, en application des mesures prévues à l'[article L. 5213-6](#) du Code du travail (cette clause a été ajoutée par la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 et est applicable depuis le 7 septembre 2018)



3

DES THÈMES COMPLÉMENTAIRES NON OBLIGATOIRES, MAIS FORTEMENT CONSEILLÉS POUR GARANTIR LE BON FONCTIONNEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

Il s'agit principalement **des conditions d'exécution du télétravail** permettant au salarié de donner un accord basé sur la manifestation d'une volonté claire et non équivoque



Fixer une limite au nombre de jours télétravaillés. Le bornage peut être effectué en nombre de jours à l'année, en rythme hebdomadaire, mensuel, en jours fixes ou flottants ou les deux. Le plus pratiqué reste une organisation à la semaine



Le lieu de travail à distance. La mention du lieu de travail à distance n'est pas indispensable, toutefois, il faut à notre avis le faire préciser. En effet, il n'y a pas de caractère impératif quant à la localisation au domicile du salarié, il peut être effectué dans un autre lieu (résidence secondaire, coworking, corpworking ...). Ce point peut être négocié, l'attention sur ces sujets pourrait se porter sur les questions de confidentialité des données, de la connectivité, mais, aussi de protection sociale (pour l'étranger)



Le matériel et la prise en charge des coûts liés au télétravail... S'il n'est pas obligatoire de définir la mise à disposition de matériel et des logiciels, celle-ci sera vivement recommandée, mais aussi les modalités de participation de l'employeur aux frais engagés pour l'exercice du travail à distance, de connexion, d'achat de matériel de bureau et équipements divers, mais nécessaires à l'activité professionnelle. Organiser une revue de la charte informatique afin de garantir les questions de bonne pratique du numérique peut également avoir du sens : droits à la déconnexion, protection des données personnelles ...

L'exercice des droits de la représentation du personnel en situation de télétravail peut également trouver sa place dans cette négociation (ou dans un accord spécifique sur le fonctionnement et les moyens de communication des IRP). Il ne s'agit pas d'un axe de négociation obligatoire, mais l'ANI de 2020 y fait clairement référence et en recommande l'intégration. Le dialogue social et la concertation y sont définis comme axes prioritaires. Il conviendra de prévoir les accès à l'information des institutions représentatives du personnel, d'organiser les droits de la défense du salarié, de prévoir l'accès des salariés aux informations obligatoires (règlement intérieur, convention collective, etc..).

4

QUELQUES POINTS DE VIGILANCE



En raison de la primauté de l'accord d'entreprise sur les accords de branche, **le télétravail ne faisant partie ni des 13 domaines verrouillés ni des 4 autres verrouillables par la loi El Khomri, un accord d'entreprise majoritaire peut être dérogoratoire à des dispositions conventionnelles plus favorables** ou à l'ANI de 2005 y compris pour ses clauses verrouillées (art. 12). Avant de signer un accord, les négociateurs d'entreprise ont donc tout intérêt à se rapprocher de leur organisation syndicale pour en vérifier le contenu...

Si l'accord ne prévoit pas les modalités d'accompagnement des équipes (salariés/ managers), il conviendra d'apporter **une attention particulière au plan de développement des compétences de l'entreprise, voire à la politique de formation**. En effet, l'employeur est tenu d'assurer l'adaptation du salarié à son poste de travail. L'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication, le management à distance et la gestion des équipes en télétravail sont des sujets de formation que l'on doit donc pouvoir retrouver sur la période entourant la mise en place de l'accord. **Il n'y aura pas de télétravail "réussi" si l'ensemble du dispositif n'est pas accompagné par de la formation.**

Pour les salariés, **il est recommandé d'avoir un avenant à leur contrat de travail**. L'accord ou la charte peut prévoir la signature d'un avenant. A défaut, **c'est une mesure de prudence consacrant la volonté non-équivoque du salarié** sur ces nouvelles conditions de travail.



À QUELLES CONDITIONS LE TÉLÉTRAVAIL EST-IL ACCEPTABLE POUR LES SALARIÉS ?



La question des conditions de télétravail est centrale en cette période où obligation est faite aux entreprises de mettre en place un recours soutenu au télétravail pour tous les postes qui peuvent être tenus à distance. **Une grande partie des salariés est donc aujourd'hui en télétravail**, mais, derrière la massivité du phénomène, il y a une diversité extrême des situations. **Malheureusement, tout le monde ne bénéficie pas de conditions favorables à un télétravail de qualité.**

DE MULTIPLES « CASES À COCHER » POUR BIEN TÉLÉTRAVAILLER



ÊTRE INSTALLÉ DANS DE BONNES CONDITIONS

Pour bien télétravailler, il faudrait une pièce à soi, une pièce où l'on puisse s'isoler pour avoir la concentration nécessaire et ne pas être sollicité ou regardé par ses proches dans l'exercice de sa fonction de travailleur.

Il faut maîtriser les outils de connexion à distance et disposer d'une bonne connexion Wi-Fi. Il s'agit donc d'éviter de se confiner trop vite dans une jolie campagne qui aurait l'inconvénient d'être en zone blanche ...

AVOIR LE BON MATÉRIEL

Pour bien télétravailler, il faut si possible **un bureau et une chaise ergonomique** avec un écran placé à bonne hauteur dans un espace bénéficiant d'une lumière naturelle. **Les ostéopathes et les kinésithérapeutes rendent compte aujourd'hui d'un surcroît de troubles liés au télétravail** qui favorise excès de sédentarité et mauvaises postures.

Si beaucoup d'entreprises ont investi dans un matériel professionnel ergonomique, tout le monde n'a pas aménagé son espace privé pour en faire un lieu de travail habituel, favorisant le confort visuel (double écran), le bien-être dorsal (siège ergonomique) et pourvoyeur de services divers utiles à l'activité (impressions rapides...).



A défaut de pouvoir cocher toutes les cases d'une installation ergonomique, le meilleur conseil reste de changer régulièrement de position. C'est finalement l'alternance entre différentes positions qui semble être le meilleur compromis pour lutter contre le risque de comportement sédentaire sans en engendrer d'autres. On pourrait ainsi dire que : **« la bonne position, c'est la suivante ! »**.



Parmi **les principales difficultés liées à un aménagement non adapté du domicile** pour exercer une activité professionnelle, nous trouvons :



l'utilisation d'un ordinateur portable avec un petit écran



un pavé tactile et un clavier intégré



l'absence de clavier et de souris déportés



le travail réalisé ailleurs que sur un bureau (table de repas, table basse de salon...)



et avec un siège non prévu pour cet usage et non réglable.

Les conséquences peuvent être des troubles musculosquelettiques (TMS) d'intensité variable, se situant généralement au niveau du rachis et des membres supérieurs et se manifestant sous la forme de gêne, de douleurs musculaires, tendineuses, voire articulaires pouvant conduire à des lésions.



GARDER LE LIEN

Pour bien télétravailler et ne pas perdre le sens de son activité, il faut garder le lien avec son collectif de travail.

Les nouvelles technologies de l'information et de communication peuvent être facilitantes. Elles permettent aux télétravailleurs de rester en contact avec leurs collègues, de diffuser et de recevoir de l'information en temps réel, de les rapprocher ainsi du quotidien de l'organisation. **Le travail à distance est aussi l'opportunité d'innover en déployant de nouveaux outils : GED, visioconférence, applications partagées sur le web, réseaux sociaux d'entreprise.** Mais ces technologies ne remplacent pas le contact physique, le soutien social de ses collègues lorsque l'on a besoin d'une information ou d'une astuce technique pour nous aider à régler un problème informatique par exemple.

Le télétravail détruit par nature les liens informels et spontanés même si certains groupes WhatsApp ont vocation à remplacer les bavardages, parfois bien utiles, autour de la machine à café. Il oblige à structurer davantage ses demandes en passant par le formalisme d'un appel téléphonique ou d'un mail. De menus problèmes qui se règlent parfois entre deux portes peuvent nécessiter l'organisation d'une réunion.



UN MANAGEMENT ADAPTÉ

Pour bien télétravailler, **l'animation à distance des équipes doit être garantie par un management, lui-même en capacité de réaliser ce travail** de maintien du lien professionnel.

La hiérarchie doit également être **rassurée sur l'autonomie du salarié et en confiance sur sa capacité** à travailler loin des yeux. La juste distance pour le management intermédiaire est un exercice délicat :

- **un manager absent favorisera des sentiments d'abandon** et de pertes de lien avec l'entreprise
- **un manager trop présent engendra** chez le salarié agacement et **sentiment d'être placé sous surveillance**, avec ou sans logiciel mouchard.

Le manager doit donc maîtriser l'art de la bonne distance et le salarié doit être suffisamment à l'aise sur son poste et dans la maîtrise des compétences demandées pour tenir son poste loin de l'entreprise et de la souplesse que donne le présentiel dans la relation d'aide au travail.

Il est important que **les managers soient formés à la gestion et au pilotage des salariés en télétravail** pour leur donner les outils nécessaires et leur permettre de trouver le juste positionnement.



AVOIR LA CAPACITÉ D'ORGANISER SON TRAVAIL ET SA CHARGE DE TRAVAIL

Si la journée au bureau impose une structuration du temps avec les préparatifs, le temps de trajet, la pause méridienne, la sortie des bureaux... **une journée à la maison sans un effort conscient de structuration peut vite devenir informelle ...**

On peut passer du lit au canapé en ouvrant son portable, et ne pas voir le temps passé, englouti par l'activité ou à l'inverse, perdre sa concentration en passant dans la salle de bain et en voyant la corbeille pleine, en répondant à une sollicitation toute personnelle...

Il ressort des enquêtes que la majorité des salariés estiment travailler plus en télétravail qu'en entreprise. Pour que la journée bénéficie d'un début et d'une fin, un droit à la déconnexion apparaît donc bienvenu. Il ne s'agira pas forcément d'une déconnexion brutale des serveurs, mais simplement du fait que **la culture d'entreprise permette à un salarié de ne plus répondre présent après une heure donnée.**

Finalement, **le meilleur régulateur du temps de travail, est l'attribution d'une charge de travail adaptée**, c'est-à-dire qui peut être absorbée sur le temps de travail prévu. Un salarié avec une forte charge travaillera à la maison sans les garde-fous qu'offre parfois la vie collective, avec la grande transhumance du soir, par exemple.

ÊTRE FORMÉ

La mise en place précipitée du télétravail en début de confinement n'a souvent pas permis de préparer ni de former les salariés au télétravail, et **les plus aguerris n'étaient généralement pas préparés à une pratique à temps complet.**

Il est donc indispensable de **mettre en place des formations d'accompagnement au télétravail adaptées** aux conditions dans lesquelles il va perdurer. L'expérience des trois mois de confinement devrait permettre d'enrichir les formations du vécu de chaque salarié et d'identifier précisément les sujets qui nécessitent un accompagnement.

L'OCDE dans son rapport de juillet 2020 préconise quelques pistes :

- formation des managers aux pratiques d'animation d'équipe en télétravail ;
- formation des salariés à la pratique de l'autonomie et à la maîtrise des technologies de l'information (TIC).

Une sensibilisation des télétravailleurs à la nécessité de garder une structuration de leur journée et une bonne hygiène de vie peut en complément limiter les effets potentiels liés aux changements du rythme quotidien et des habitudes.





Parmi **les principaux facteurs de risques psychosociaux liés au télétravail**, nous trouvons :



Difficulté de séparation entre sphère professionnelle et privée



Isolement du collectif, voire sentiment d'abandon



Modifications des relations interpersonnelles



Difficultés à accéder aux informations



Longues heures de travail



Augmentation de la charge mentale



Questionnement sur le sens du travail



Trop grande autonomie face au travail et aux problèmes éventuels



Difficultés à gérer les problèmes techniques lors de l'utilisation des outils numériques



Baisse de la motivation



Sentiment de déshumanisation dans la relation à l'encadrement (contrôle, reporting...)



LE TÉLÉTRAVAIL POUR TOUS NE RÉUSSIT PAS À TOUS

Finalement, **il est difficile de cocher toutes les cases du télétravailleur heureux et efficace**, pourvu d'un bon matériel, n'ayant pas d'enfants en bas âge sans solution de garde, animé par un manager attentif... Si vous êtes vous-même un manager, il faut que vous soyez en confiance avec votre équipe, que vous sachiez **entretenir le lien dans ce contexte très particulier sans être intrusif**, mais sans jamais manquer d'attentions envers vos collaborateurs... **C'est un exercice d'équilibriste.**

L'ANALYSE DU TÉLÉTRAVAIL DOIT ÊTRE AVANT TOUT L'ANALYSE DE L'ACTIVITÉ

En cette période de télétravail rendu obligatoire par la pandémie, tout le monde télétravaille avec plus ou moins de bonheur, d'efficacité selon son profil et ses conditions de télétravail. Dans les entreprises où le télétravail avait été instauré bien avant cette période, où des aides à l'installation avaient pu être apportées, les salariés étaient évidemment mieux préparés.

Aujourd'hui, le télétravail semble s'inscrire dans la durée et des actions doivent être menées pour réduire les inégalités observées. La presse évoque des effets délétères du télétravail sur les seniors et les femmes qui doivent faire l'objet d'une analyse sérieuse pour que la diffusion de ce mode de travail n'aggrave pas les inégalités salariales et les évolutions à vitesses différenciées.

Par ailleurs, **le télétravail ne peut pas être considéré uniquement comme un travail depuis un autre lieu. Il doit s'inscrire dans une réflexion plus globale sur l'organisation du travail**, avec une analyse d'impact par typologie de population, comme nous l'avons vu, mais probablement aussi, et cette réflexion reste à mener, par activité afin de tenter d'objectiver le fait de pouvoir ou non télétravailler dans de bonnes conditions. Les processus des entreprises sont en effet plus ou moins adaptés à cette forme de travail. **L'analyse du télétravail rejoindra alors tout naturellement l'analyse de l'activité.**





UNE APPROCHE GLOBALE



LA CRISE SANITAIRE ACCÉLÈRE LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL

Depuis le début de cette crise sanitaire, les salariés ont été confrontés de façon brutale au télétravail (passage de 3% à télétravail en février 2020 à près de 40 % en mars 2021⁴), ce qui a répondu à une attente pour certains et ce qui a pu constituer pour d'autres une invasion de la sphère professionnelle dans leur vie personnelle.

Pour les entreprises, le défi technologique était de taille. **Il a fallu s'adapter pour rendre éligibles des activités qui ne l'étaient pas, soit d'un point de vue technique, soit d'un point de vue juridique :**



Des salariés jusqu'alors interdits de télétravail du fait de la réglementation qui encadre leur métier (convention Belorgey dans le monde de l'assurance par exemple)



Des entreprises qui étaient encore en plein chantier en ce qui concerne la dématérialisation



Des salariés qui utilisaient encore pour partie des parcs d'ordinateurs fixes

Au-delà du défi technologique, **il a fallu amorcer pour beaucoup d'entreprises des tournants à 180 ° vers des modes de travail qui n'étaient encore que très peu utilisés en France** avec une explosion de l'utilisation des outils collaboratifs à distance (Teams, Skype, zoom, etc.) qu'ont dû s'approprier les salariés là aussi de manière brutale et de façon très inégale.

⁴ Selon l'institut Sapiens dans sa note « Quel avenir pour le télétravail ? Pérenniser et sécuriser une pratique d'avenir », Mars 2021.

Nous l'avons déjà vu, tout ce contexte a fait émerger de nouveaux risques tels que :



L'isolement et l'éloignement du collectif de travail,



La contrainte technique (zones blanches ou des zones avec un accès internet moins stable), avec une possible perte d'action sur son efficacité professionnelle, (ce qui prenait 10 min prend maintenant 20 min par exemple)



Des impacts sur la charge de travail avec des allongements fréquents de l'amplitude horaire de travail,



Un manque d'étanchéité entre les deux sphères de vie (professionnelle et personnelle),



Une complexité du travail (prise en main des outils, à la successions de réunions portant sur des sujets parfois très différents, etc. tout ceci venant alourdir la charge mentale.)



Une accentuation des Troubles Musculosquelettiques (TMS) du fait des installations diverses et variées à domicile.

Ce contexte est souvent sous-estimé et peu évalué par les entreprises, le recul étant encore très mince à ce stade.

C'est aussi une période qui profite aux entreprises sur de nombreux points (diminution de l'absentéisme, augmentation de la productivité (22 % selon de récentes études l'institut Sapiens). Les entreprises voient l'intérêt de continuer à développer le télétravail. **Le gain immédiat étant la possibilité de réduire les surfaces immobilières.**



LES ENTREPRISES, EN ORDRE DE MARCHÉ VERS DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL ... NON SANS CONSÉQUENCES

Depuis quelques mois, nous observons une mobilisation des entreprises vers la renégociation (ou la négociation) de nouveaux accords télétravail visant à le développer massivement par rapport à la situation avant-Covid. Ces démarches sont très souvent corrélées avec des projets immobiliers visant à réduire les surfaces de travail en recourant à de nouvelles formes d'organisations du travail comme le Flex Office par exemple.

Bien souvent, ces projets sont conçus sur la base des termes de l'accord télétravail, et notamment, sur leur application maximale (tous les salariés y auraient recours et avec le nombre maximum de jours de télétravail par semaine).

Par exemple, sur un plateau où seulement 60 % des postes seraient implantés par rapport à l'effectif global et pour que les espaces ne soient pas saturés (et donc que chacun puisse trouver une place), il faudrait que le taux d'absentéisme du site (taux de télétravail, congés, maladies, etc.) soit de 40 % chaque jour.

En d'autres termes, les directions ont besoin du télétravail pour mettre en œuvre leur projet.

A l'heure actuelle, la notion de double volontariat constitue un des principes fondamentaux qui régit le télétravail. Il est possible que, lorsque la situation le permettra, tous les salariés n'aient pas recours au télétravail, et si tel était le cas, ils ne souhaiteront peut-être pas télétravailler autant de jour qu'il leur est permis de le faire. En effet, certains attendent avec grande impatience de pouvoir revenir sur site, avec l'intention, de revenir à une situation « normale » de télétravail, c'est-à-dire lorsqu'elle est souhaitée et planifiée.

Pour pallier le risque d'un retour inopiné de nombreux salariés sur site et d'un accroissement de la fréquentation moyenne, les Directions souhaitent donc que les salariés puissent utiliser leurs jours de télétravail en fonction des besoins. Ainsi, les jours seraient-ils définis/validés de manière consensuelle, d'un commun accord dans la mesure du possible, avec un arbitrage du manager en cas de besoin.

Mais de quel besoin parle-t-on ? celui de l'activité ou bien celui de la capacité des locaux de travail ?

Ce type d'organisation viendra automatiquement complexifier la tâche du management dans la gestion des présences. Avec ces nouvelles modalités, de nombreux managers risquent d'être confrontés à la nécessité d'organiser le travail en priorité selon des critères autres que ceux qui serviront réellement l'activité. L'exemple le plus parlant, et celui qui a été le plus remonté par les managers en entretien dans le cadre d'expertises est l'impossibilité pour le manager de pouvoir organiser, à la fréquence souhaitée, une journée de présence commune à l'équipe.

L'adaptation des pratiques de travail en fonction de critères secondaires à l'activité, et non plus en fonction de l'activité elle-même, de l'équipe, de son niveau de maturité, etc. revient à adapter l'homme au travail ce qui est contraire à l'un des 9 principes de prévention définis à l'article L 4121-2 du Code du travail.

Il faut que les représentants des salariés veillent au respect des principes de double volontariat et de réversibilité de la décision du salarié.

POUR LES IRP, UNE SITUATION COMPLEXE

Les IRP sont placés ici dans une situation complexe. D'un côté, il faut **pouvoir obtenir des conditions qui répondent à une demande des salariés** de travailler plus souvent de chez eux. De l'autre, il faut **pouvoir garantir des conditions de travail** qui ne se repercutent pas sur la santé des salariés.

Cela sous-entend que les IRP devront porter leur vigilance sur les termes de l'accord télétravail certes,



Les conditions de télétravail bien sûr, (Matériel, Mobilier, Aides financières, Etc.)



Le droit à la déconnexion

Mais aussi sur :



Les réorganisations qui en découlent, et notamment les projets immobiliers qui en découlent avec la multiplication des implantations en Flex Office



Les nouvelles pratiques inhérentes au télétravail. Notamment, les managers sont de plus en plus amenés à gérer la présence de leurs équipes en plus des absences (maladies, congés, formations, etc.) pilotage de l'activité



L'évolution de la charge de travail

Finalement, l'enjeu pour les IRP est de **mesurer la balance risque / bénéfique entre un accord alléchant pour des salariés qui sont en demande de télétravailler plus, et la compréhension des moyens qui seront mis à disposition dans ce nouveau cadre de travail**. L'accord télétravail ne doit pas être une réponse à une gestion immobilière, ou plus largement à une gestion financière de l'entreprise, mais bien un moyen au service de l'activité de travail. **C'est donc à travers la compréhension des besoins et des exigences de celle-ci que tout doit commencer.**

Pour bien faire, il faudrait laisser les salariés revenir dans l'environnement habituel, tester l'application du télétravail selon les nouveaux termes négociés, et, seulement après une analyse des taux d'occupation des locaux, des espaces collaboratifs et des espaces communs, construire un projet immobilier adapté. Dans ces conditions alors, le nouvel aménagement **pourra répondre aux besoins et exigences des activités qui sont réalisées.**

L'IMPACT DU TÉLÉTRAVAIL SUR LA REPRÉSENTATION DU PERSONNEL



DES PISTES POUR CONTINUER À COMMUNIQUER AVEC LES TÉLÉTRAVAILLEURS

Nous avons vu que le télétravailleur est exposé **au risque d'isolement social et professionnel**. Ce risque est accru par **l'impossibilité ou la quasi-impossibilité des représentants du personnel de pouvoir communiquer avec lui**, à moins d'avoir la possibilité de le contacter via la messagerie professionnelle. Or, cette possibilité est conditionnée à l'autorisation de l'employeur. N'étant pas toujours bienveillant à l'attention des instances, la communication entre le CSE voire les organisations syndicales et le télétravailleur pourrait se borner à attendre que ce dernier se manifeste auprès d'elles.

Paradoxalement, la période de pandémie pourrait être propice à l'obtention de cette autorisation.

En effet, eu égard à la circonstance exceptionnelle, **le CSE pourrait par voie de résolution majoritaire, demander à l'employeur de pouvoir échanger avec les salariés par le biais des courriels professionnels**, en faisant la démonstration de manière factuelle que toute autre voie est devenue obsolète : panneaux d'affichage, bulletins, notes du CSE, tracts... ne pouvant plus être lus.

En effet, au titre des articles L. 2312-15 et L. 2315-34, l'employeur doit alors une réponse motivée au CSE. Plus le contenu de la résolution sera pertinent et factuel, plus il sera compliqué pour l'employeur d'en refuser l'autorisation, au risque de basculer sur une entrave, puisque susceptible d'empêcher le bon fonctionnement de l'instance.

Le CSE ayant obtenu satisfaction, **il appartiendra aux organisations syndicales de saisir à leur tour l'employeur, afin de lui demander à pouvoir bénéficier du même droit**. L'employeur s'y refusant risquerait à la fois : d'être condamné pour entrave, mais, également, pour discrimination.

À savoir : dans ce cadre, des entreprises ont mis à la disposition de leurs instances, des moyens spécifiques tels que :



L'utilisation de Teams



La création d'un site internet pour le CSE



L'utilisation du réseau social interne, accessible au CSE



La création d'une boîte mail Outlook spécifique à destination de chaque salarié, à travers lesquelles les instances peuvent communiquer notamment avec les télétravailleurs



Le recours à des plateformes ad hoc dématérialisées (pour les ASC), avec un budget dédié complémentaire...

ASSURER LA CONTINUITÉ DU DIALOGUE SOCIAL

LES RÉUNIONS DE CSE

Le recours à la visioconférence pour réunir le CSE peut être autorisé par accord entre l'employeur et les élus (art. L. 2315-4). En l'absence d'accord, ce recours est limité à trois réunions par année civile avec pour nécessité de respecter :



Les conditions techniques édictées par la loi (synchronisation du son et l'image)



Ainsi que les conditions dans lesquelles le CSE peut, dans ce cadre, procéder à un vote à bulletin secret déterminées par décret (art. D. 2315-1 et 2)

À ces dispositions régulières, sont venues se greffer des dispositions spécifiques liées à l'état d'urgence sanitaire qui, rappelons-le, est prolongé jusqu'au 1er juin 2021 au plus tard.

Ces dispositions édictées par l'ordonnance du 25 novembre 2020 (portant adaptation des règles relatives aux réunions des instances représentatives du personnel) et le décret du 3 décembre 2020 (relatif aux modalités de consultation des instances représentatives du personnel pendant la période de l'état d'urgence sanitaire) permettent à l'employeur d'imposer : la visioconférence, la conférence téléphonique voire la messagerie instantanée lors de toutes les réunions du CSE .

Quelques exceptions permettent néanmoins aux élus d'exiger une réunion en présentiel : à la majorité de ceux appelés à siéger, les élus peuvent s'opposer au plus tard dans les 24 heures avant le début de la réunion, au distanciel, si certains sujets à l'ordre du jour sont relatifs :



Aux licenciements collectifs



La mise en œuvre d'un accord de performance collective



Un accord rupture conventionnelle collective ou au dispositif d'activité partielle de longue durée



Attention : cette opposition à une réunion en visioconférence n'est possible que si l'employeur a déjà organisé 3 réunions dans l'année civile avec cette modalité.



Ces nouvelles pratiques présentent des avantages et des inconvénients qu'il convient de bien peser :



LES AVANTAGES

- Éviter des déplacements longs et fatigants ;
- Donner la possibilité à des élus pouvant difficilement se permettre de ne pas rentrer le soir à leur domicile (charges familiales), de participer aux réunions ;
- Respecter la distanciation et protéger la santé de tous en période de pandémie.



LES INCONVÉNIENTS

- L'absence de contacts directs peut être un frein aux débats ;
- Une forte discipline entre participants est nécessaire, telle que : la pratique d'une écoute active (pas d'aparté, ne pas couper la parole, un seul intervenant à la fois...) ou des interventions courtes, structurées, non répétitives.

Si ces pratiques devaient être mises en œuvre ou appelées à se développer, **il conviendrait de les cadrer par un accord d'entreprise ou un engagement unilatéral de l'employeur porté au règlement intérieur** du CSE, prenant au moins en compte les points suivants :



Des moyens techniques adaptés :

- Matériel adapté ;
- Fluidité et qualité des flux audio/vidéo ;
- **Possibilité d'interactions** (individuelles ou collectives) entre les participants (tchat, partage de documents...) pendant les réunions



Conditionner l'extension des réunions en distanciel à :

- La remise de toute la documentation en amont de la réunion plénière ;
- La tenue de préparatoires au moins en visio ;
- **La possibilité d'interruptions de séance ;**
- Le regroupement des salariés isolés sur un ou plusieurs sites



Garantir les votes à bulletin secret sur toute question à l'ordre du jour



Garantir la confidentialité des échanges au périmètre des participants (préparatoires, plénières, interruptions de séance) ...

ET POUR LES NÉGOCIATIONS :

Aucune disposition en ces matières n'étant prévue pour les organisations syndicales, la réglementation édictée par le Code du travail continue à s'appliquer, notamment s'agissant des négociations obligatoires. Il appartiendra, par conséquent, aux négociateurs de se fixer, le cas échéant, un cadre conventionnel particulier pour les mener à bien durant cette période particulière, éventuellement à travers un accord de méthode, avec pour exigence qu'elles soient menées collectivement, c'est-à-dire en présence de toutes les organisations représentatives dans l'entreprise.

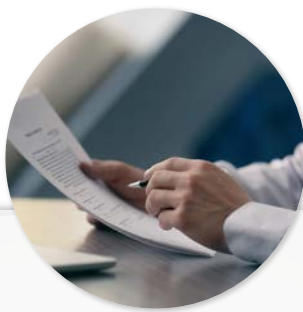
Ratifier par signature électronique un accord d'entreprise est possible, à condition que le dispositif technique soit conforme aux dispositions de [l'article 1367 du Code civil](#) et la règle européenne : le procédé doit garantir l'identification du signataire et son lien avec l'acte signé, ainsi que l'impossibilité de modifier ultérieurement les données...

CONCLUSION

La question de la négociation de l'accord sur le télétravail est plus vaste que le simple fait de travailler quelques jours chez soi.

- ✔ **Le 1^{er} conseil que nous vous adressons est de vous former** juridiquement sur cette question et les règles afférentes à la négociation pour avoir en main le savoir et les bons réflexes pour négocier
- ✔ **Le 2^e conseil est de laisser les salariés revenir dans leur environnement de travail** avant d'arrêter les contours d'un accord sur une situation hors-norme, donc peu propice à la négociation.
- ✔ **Le 3^e conseil est de procéder empiriquement et scientifiquement à une analyse de l'activité**, avec les nouvelles pratiques que font naître cette crise sanitaire ainsi que l'utilisation des espaces de travail
- ✔ **Le 4^e conseil est de prévoir des périodes de test et de suivi** avant d'inscrire dans le marbre des fonctionnements et pour des années
- ✔ **Le 5^e conseil est d'éviter au maximum de négocier l'accord sur le télétravail** concomitamment avec des projets de réorganisation
- ✔ **Le 6^e et dernier conseil est de veiller à ce que le télétravail et les projets de réorganisation soient adaptés** aux salariés et à l'activité.





Formation

PRÉPARER LA NÉGOCIATION SUR LE TÉLÉTRAVAIL

Devenu une modalité de travail comme une autre, le télétravail reste néanmoins méconnu. Quelles formes et quelles possibilités de mise en place ? Dans quel cadre juridique ? Quels en sont les enjeux ? Comment le sécuriser tant pour le salarié que pour les collectifs de travail ? Que faut-il négocier ?

Cette journée vous permettra de faire le point et de préparer concrètement votre négociation.



PROGRAMME

- Constats et retours d'expérience
- Cadre juridique du télétravail
- Compléments nécessaires au télétravail : équipements, frais, etc.
- Apports de l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2020
- Négociation d'un accord de télétravail : enjeux, points de vigilance et pistes de négociation
- Suivi par les élus CSE
- Cadre, niveau et règles de la négociation
- Règles de validité d'un accord



DURÉE

1 jour



PUBLIC

les négociateurs



TARIF

Formation uniquement en intra entreprise en présentiel ou en visioconférence. Organisation sur mesure à la date et au lieu de votre choix. Contactez-nous pour un devis personnalisé.

Le CSE peut dédier une partie de son budget de fonctionnement au financement de la formation des délégués syndicaux (L. 2315-61). Cette décision doit être prise par une délibération adoptée à la majorité des membres présents.



PARIS

32, rue de Chabrol
75010 Paris
info@apex-isast.fr

APEX

Tél. 01 53 72 00 00

ISAST

Tél. 01 70 64 93 00

APEX-ISAST FORMATION

Tél. 01 53 72 00 11

formation@apex-isast.fr

NORD

LILLE

APEX

36, rue Inkermann - Gounod V
59000 Lille

Tél. 03 20 15 86 19

nord@apex-isast.fr

GRAND SUD

MONTPELLIER

APEX-ISAST

117, av. de Palavas

34070 Montpellier

Tél. 04 67 06 96 55

grand-sud@apex-isast.fr

GRAND OUEST

RENNES

APEX

Im. Alizés

22, rue de la Rigourdière

35510 Cesson-Sévigné

Tél. 02 99 83 53 98

RHÔNE-ALPES

GRENOBLE

APEX

11, avenue Paul Verlaine

38100 Grenoble

rhone-alpes@apex-isast.fr

LYON

APEX-ISAST

Le Mercure

94, rue Servient

69003 Lyon

Tél. 04 37 48 29 80

rhone-alpes@apex-isast.fr



www.apex-isast.fr



Apex_Isast



groupe-apex-isast