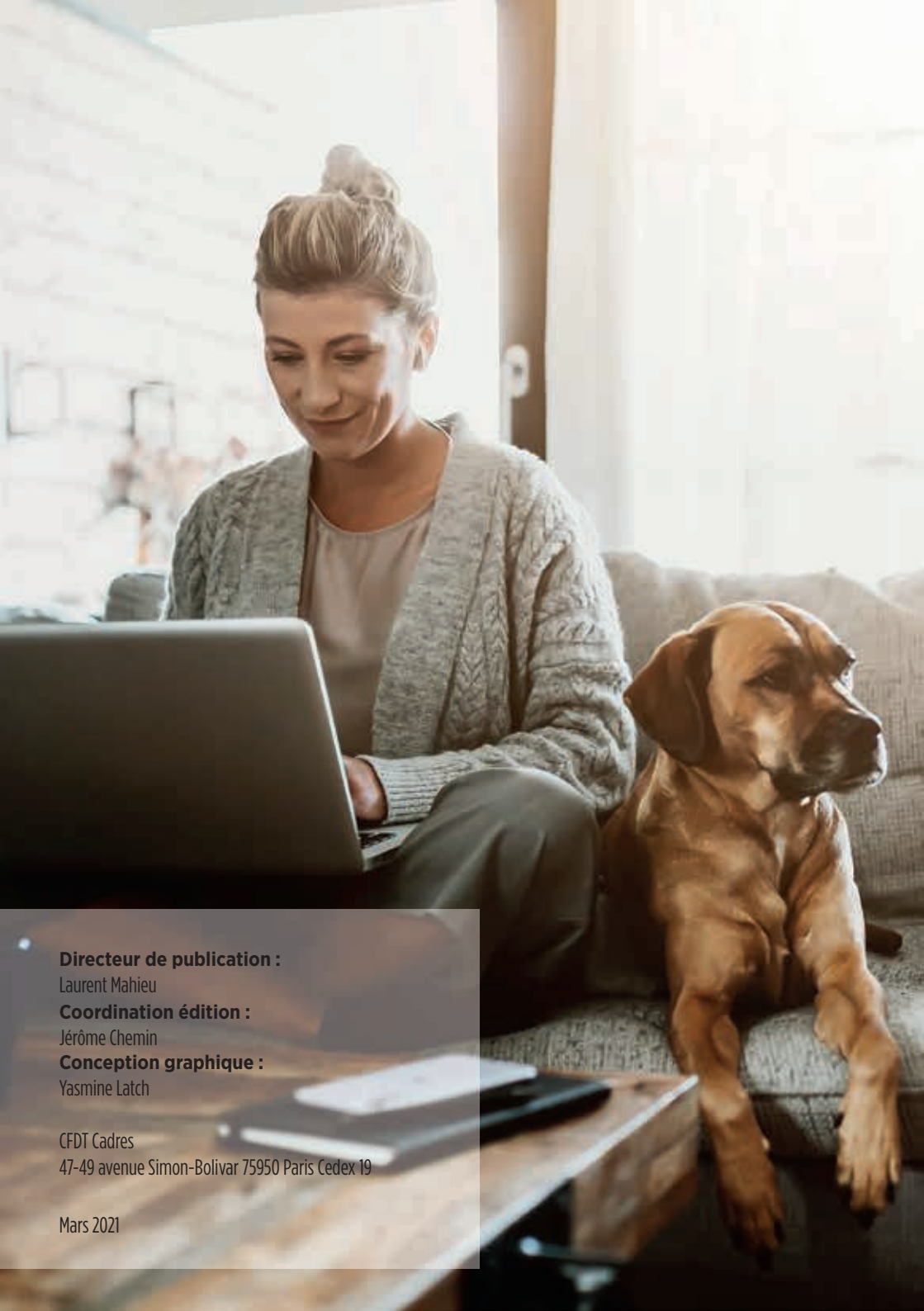
Cfdt: CADRES

# GUIDE NÉGOCIER LE TÉLÉTRAVAIL

GUIDE CFDT CADRES NÉGOCIER LE TÉLÉTRAVAIL

Dirigé par Jérôme Chemin



**Directeur de publication :**
Laurent Mahieu
**Coordination édition :**
Jérôme Chemin
**Conception graphique :**
Yasmine Latch

CFDT Cadres
47-49 avenue Simon-Bolivar 75950 Paris Cedex 19

Mars 2021

# NÉGOCIER LE TÉLÉTRAVAIL

# Introduction CFDT Cadres

La crise sanitaire liée à la diffusion de la Covid-19 a accéléré de manière spectaculaire le déploiement du télétravail. Cette crise a montré l'importance qu'une organisation pouvait avoir à encadrer le télétravail régulier comme exceptionnel.

Le télétravail a fait l'objet de nombreuses évolutions ces dernières années : des ordonnances dites Macron de 2017 à l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour le secteur privé et les deux décrets publiés pour la fonction publique (des négociations se sont ouvertes en février 2021).
En pointe sur le sujet depuis plus de 15 ans, la CFDT Cadres n'a pas manqué de faire part de ses revendications lors des négociations passées et elle continuera dans le futur à œuvrer pour un télétravail efficace au service des travailleurs.

Ce nouveau guide CFDT Cadres répond à plusieurs objectifs :

- Pour les délégués syndicaux ou représentants du personnel CFDT, être un appui à la négociation des accords sur le télétravail dans les structures privées comme publiques.

- Pour les TPE et les PME dépourvues de négociateurs, pouvoir alimenter un dialogue avec la direction de l'entreprise pour mettre en place le télétravail.

- Pour les télétravailleurs et leurs managers, s'appuyer sur ces nombreuses recommandations afin d'exercer le télétravail dans les meilleures conditions.

- Enfin, la CFDT Cadres a souhaité faire un focus particulier sur la mise en place du télétravail exceptionnel.

Au-delà de ce guide, la CFDT Cadres reste à la disposition de ses militants et ses adhérents pour les soutenir dans le déploiement du télétravail.

# Rappel des textes officiels sur le télétravail en France

Le cadre juridique de la mise en œuvre du télétravail est constitué :

**Pour le secteur privé**

- De l'accord national interprofessionnel de 2005 relatif au télétravail.
- Des articles L1222-9 et suivants du Code du travail, modifiés par l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017, dont la portée a pu être précisée par la jurisprudence.
- L'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail.

**Pour le secteur public**

- Le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.
- Le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 modifiant le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.

***À l'heure où nous publions ce guide, des négociations se sont ouvertes dans la fonction publique. Une mise à jour sera effectuée à l'issue des négociations.***

# Préambule

## Mettre en place le télétravail, c'est d'abord définir une nouvelle organisation du travail

### ▶ RECONNAÎTRE LES PARTICULARITÉS DU « TRAVAIL NOMADE » ET DU « TÉLÉTRAVAIL OCCASIONNEL »

Dans la pratique, on trouve de nombreuses utilisations du mot « télétravail » pour les salariés :

- **Télétravail dans les bureaux de l'entreprise** mais avec des collègues et une hiérarchie éloignée (par exemple, quand les locaux de l'entreprise ont été transférés).
- **Télétravail en télécentre propre à l'entreprise** : le télécentre fait donc partie des bureaux de l'entreprise (même situation que ci-dessus).
- **Télétravail en télécentre interentreprise** : il est pris en considération par la loi et, explicitement, dans certains accords d'entreprise.
- **Télétravail salarié à domicile de « débordement régulier »** (en plus du travail normal au bureau).
- **Télétravail salarié à domicile « occasionnel »**, par exemple pour tenir un délai urgent (effectué en général sans document écrit contractuel).
- **Télétravail « exceptionnel »** : circonstances atmosphériques, grèves des transports, épidémie… (effectué en général sans document écrit contractuel).
- **Télétravail effectué par les salariés « nomades »**, qui travaillent aussi bien au bureau, que chez le client, le fournisseur, dans le train, dans l'hôtel, dans l'avion, dans l'aéroport… ou à domicile (effectué en général sans document écrit contractuel).

### ▶ LE TÉLÉTRAVAIL EXIGE UN BON NIVEAU DE CONFIANCE ENTRE L'ENTREPRISE ET LE TÉLÉTRAVAILLEUR SALARIÉ : CONJUGUER LIEN DE SUBORDINATION ET AUTONOMIE N'EST PAS FACILE

Le télétravail a toujours été porteur d'espoirs - une grande partie des salariés rêvent de télétravailler à domicile - mais aussi, et surtout, de soupçons.

**Soupçons de la part de l'entreprise** : le télétravailleur que je ne vois pas travaille-t-il vraiment ? Travaille-t-il pour l'entreprise ?

**Soupçons de la part des salariés** : le télétravail n'est-il pas l'occasion de faire travailler le salarié plus longtemps et d'utiliser son logement pour diminuer les coûts de locaux de l'entreprise ? Le télétravail n'est-il pas une manière de casser les solidarités entre salariés ?

Même si la crise sanitaire a favorisé son développement, les réticences sont encore bien présentes : ce sont les difficultés de mesure et de contrôle qui induisent les soupçons manager/salarié.

Les articles du Code du travail issus de la loi sur le télétravail de 2012 permettaient de lever une grande partie des soupçons en exigeant que le **télétravail fasse l'objet d'un contrat** indiquant ses modalités détaillées. Ce contrat est aussi la preuve de l'existence d'un double volontariat : volontariat de l'entreprise, volontariat du salarié. **Le télétravail ne peut être imposé ni à l'entreprise, ni au salarié**. Pour la CFDT Cadres, **bien que ce contrat ne soit plus obligatoire** depuis les ordonnances du 22 septembre 2017 relatives à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, **il est toujours vivement recommandé** afin de définir les règles applicables au salarié en lien avec l'accord négocié ou la charte en vigueur dans l'entreprise s'ils existent.

Néanmoins, quelle que soit la précision et la qualité du contrat de télétravail, conjuguer lien de subordination (le télétravailleur reste évidemment un salarié) et autonomie du télétravailleur à domicile n'est pas facile. **Seule la confiance réciproque permet de gérer les ambiguïtés et contradictions** d'un contrat qui n'est jamais assez complet pour donner une solution purement juridique à tous les problèmes soulevés par le travail à domicile. Et force est de constater qu'elle n'est pas généralisée dans notre pays.

> **Pour la CFDT Cadres**, le télétravail est justement un excellent « révélateur » de situations managériales problématiques : on notera bien souvent que le manque de confiance du manager envers le salarié n'est pas né avec le télétravail mais existait bien avant, sans qu'il soit toujours formulé de manière explicite. **Profiter de la mise en place du télétravail peut s'avérer être un excellent moyen pour faire remonter ces problèmes, à condition d'en avoir la volonté.**

### ▶ LA RENTABILITÉ ÉCONOMIQUE DIRECTE DU TÉLÉTRAVAIL EST TRÈS DIFFICILE À MESURER

Plus que pour les autres innovations organisationnelles, **la rentabilité économique du télétravail est difficile à chiffrer** : pas de gains financiers ou de gains de temps extraordinaires pour l'entreprise. Il est plus facile de calculer le ROI (retour sur investissement) d'un logiciel de gestion de stocks dont le fournisseur fait miroiter des baisses de 10 ou 20% des frais financiers.

Les discours pro-télétravail mettent l'accent sur des gains auxquels les dirigeants étaient, jusqu'à la crise, peu sensibles tant ils paraissaient virtuels :

- **Gains sur les locaux :** extrêmement faibles si l'entreprise garde ses locaux et le même nombre de m$^2$ car le télétravail en France est presque toujours à temps partiel (1 ou 2 jours par semaine) et il faut prévoir l'éventualité de la réversibilité du télétravail. La majorité des gains obtenus par la réorganisation des locaux (bureaux partagés, *open space*…) peuvent s'obtenir sans télétravail.

  Plus intéressants si l'entreprise réduit sa surface de bureaux ou déménage ses locaux pour un nouveau site moins cher… mais parfois moins accessible : le télétravail vient alors pallier ce désagrément.

- **Gains sur l'absentéisme :** eux aussi sont liés à beaucoup d'autres facteurs d'ambiance… s'ils existent.

- **Gains liés à l'amélioration de l'image de marque :** le télétravail est aujourd'hui plébiscité par la majorité des Français. Ne pas le proposer peut apparaître comme un désavantage concurrentiel pour recruter ou garder ses salariés.

Les ordonnances du 22 septembre 2017 relatives à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail ont supprimé la prise en charge des frais relatifs au télétravail par l'employeur. Ces dépenses sont pourtant bien réelles :

- **Dépenses de matériels informatiques et de connexions** supplémentaires : faibles si les salariés sont déjà équipés au bureau d'un portable et d'une clé 4G, plus importantes s'il faut financer un ordinateur portable et un abonnement internet.

- **Dépenses d'installation** (mobilier, écran…).

- **Dépenses de participation** aux frais du logement.

**Pour la CFDT Cadres**, la prise en charge des frais doit faire l'objet de négociations avec l'employeur pour arriver à une situation qui profite à tous. **Il n'est pas normal que des frais engagés dans un cadre professionnel restent à la charge des salariés.**

Gains non chiffrables et futurs contre dépenses réelles et immédiates : si le bénéfice immédiat n'est pas facile à mesurer, **les entreprises qui sont désireuses de mettre en place le télétravail avec pour seul objectif une démarche d'économie rapide des coûts feront là un très mauvais calcul.**

### ▶ LES LIENS ENTRE L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA PRODUCTIVITÉ SONT DIFFICILES À ÉVALUER : « PLUS DE QUALITÉ DE VIE/PLUS DE PRODUCTIVITÉ » ?

Les discours des « pro-télétravail » répètent en boucle : « *Le télétravail induit une hausse de la productivité de 20 à 30%* ». Ces affirmations reposent toujours sur des « études » effectuées dans des entreprises dont l'activité profite du développement du télétravail (constructeurs de matériels de communication, SSII, fournisseurs d'accès Internet, concepteurs de télécentres).

En réalité, le seul impact du télétravail sur lequel toutes les enquêtes, tous les chercheurs, toutes les entreprises et tous les salariés sont d'accord, concerne les conditions de travail : **un télétravail d'un, deux - ou au maximum trois - jours par semaine est un facteur important d'amélioration des conditions de travail**.

De même, la plupart des managers qui ont dans leur service des télétravailleurs estiment que leur productivité est plus importante. Mais il s'agit toujours d'estimation sur l'évolution de la productivité individuelle.

Cette productivité est quasiment impossible à mesurer pour la plupart des télétravailleurs et c'est pour cela qu'il est difficile de prouver les effets du télétravail sur la productivité à tous les sceptiques, qu'ils soient directeurs d'entreprise ou managers.

Il peut même arriver que la productivité baisse de façon significative :

- La lenteur ou le mauvais accès aux réseaux (ADSL…) pénalise certains salariés dans leur travail ;
- Certaines activités basées principalement sur un travail en équipe (R&D par exemple) souffrent parfois d'une baisse de productivité quand celui-ci se fait à distance.

### ▶ LE TÉLÉTRAVAIL EST UNE ORGANISATION QUE L'ENTREPRISE NE PEUT IMPOSER : NÉGOCIATIONS PRATIQUEMENT OBLIGATOIRES POUR ASSURER LA CO-GESTION DE LA MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

Traditionnellement, l'employeur est totalement maître de ses choix d'organisation du travail. Seule lui est imposée, dans certains cas, la consultation des IRP (Institutions Représentatives du Personnel). Quand la décision de réorganisation est prise, l'organisation du travail définie par l'entreprise est imposée à tous les salariés.

**Ce n'est pas le cas pour le télétravail régulier** qui ne peut être imposé comme le rappelle l'article Article L1222-9 du Code du travail (« *le télétravail* [...] *est effectué par un salarié* [...] *de façon volontaire* [...]).

**Pour la CFDT Cadres, il est recommandé de négocier un accord collectif d'entreprise sur le télétravail.** En effet, la charte prévue par la loi laisse au seul employeur la responsabilité et la latitude de mettre en place les règles qui encadrent le télétravail dans l'entreprise. Or, ces règles doivent être négociées ! Et en l'absence de délégués syndicaux et de CSE, la CFDT Cadres encourage les employeurs à organiser une concertation avec les salariés avant de mettre en place le télétravail.

### ▶ LES DIRECTIONS D'ENTREPRISE, SCEPTIQUES, SONT TROP PEU CONVAINCUES PAR LE TÉLÉTRAVAIL POUR EN ÊTRE LE MOTEUR

Pour qu'une innovation se développe, il faut qu'elle ait l'appui total de la direction qui, une fois convaincue de son efficacité, nomme un responsable, fixe des objectifs et dégage des budgets. **C'est la direction de l'entreprise qui est toujours le moteur et qui impose le développement de telle ou telle innovation.** Ce schéma théorique a été suivi et continue de l'être pour la plupart des innovations organisationnelles, dans la plupart des entreprises sauf pour le télétravail.

Car, encore aujourd'hui et malgré la crise sanitaire, **certaines directions sont encore très peu convaincues du bilan positif de cette organisation.** Ce rejet, le plus souvent implicite, est d'abord dû à la crainte d'une baisse de productivité induite par le travail à domicile loin des contraintes hiérarchiques : seul serait productif le travail effectué dans un local professionnel sous les yeux du chef : la fameuse posture « Command & Control »[1] du manager.

Certes, dans les sondages, une grande majorité de patrons disent vouloir mettre en place le télétravail. Mais peu l'ont fait jusqu'à la crise. Et maintenant encore, beaucoup hésitent à sanctuariser cette façon de travailler.

Or, **pour la CFDT Cadres**, la mise en place et le développement du télétravail doivent être inscrits dans la stratégie de l'entreprise : c'est là une des clés de son succès.

**1** Système de management où le manager définit, décide, dirige et règle les problèmes en se basant sur de nombreuses procédures définies en amont. Pour assurer la réussite des projets, il se doit de contrôler le travail de son équipe en évaluant son activité par le biais d'indicateurs bien souvent plus quantitatifs que qualitatifs.

Même si la direction de l'entreprise n'est pas le moteur du télétravail, *a contrario,* elle l'interdit rarement explicitement. Si bien que la hiérarchie n'a pas de consigne claire pour répondre aux demandes des salariés et en particulier des cadres. Le plus souvent, elle adopte une solution simple : le rejet de toute demande.

Parfois, elle « donne l'autorisation » ou elle « laisse faire » le salarié demandeur de travailler à son domicile de manière plus ou moins régulière. Mais cette autorisation est donnée à certains et refusée à d'autres. Refus ou acceptation, selon quels critères ?

**Le télétravail arbitraire devient source de conflits entre les salariés et la hiérarchie et source de jalousie entre les salariés.** La nouvelle rédaction de **l'article 1222-9** est venue en partie résoudre cette question puisque *« L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut, par la charte,* ***doit motiver sa réponse*** *».*

Alors qu'il faisait, à l'origine, l'objet d'une demande, le télétravail peut être considéré désormais comme un « droit » pour le salarié couvert par une charte ou un accord. Ainsi, tout salarié (sous réserve d'éligibilité) peut en bénéficier par défaut et c'est désormais à l'employeur de démontrer que le télétravail n'est pas possible.

Question résolue en partie donc, car c'est l'accord, ou à défaut la charte, qui devra être très précis sur les postes ne pouvant être tenus ou les tâches ne pouvant être effectuées en télétravail (**la subjective** « éligibilité » inscrite dans la loi) au sein de l'entreprise.

> C'est la raison pour laquelle la **CFDT Cadres** invite les partenaires sociaux à se saisir du télétravail comme objet de négociation dans l'entreprise, pour définir ensemble les règles du télétravail les plus transparentes possibles et combattre la part toujours possible d'arbitraire dans l'acceptation ou le refus du télétravail. **Ce sont bien les tâches - et non les postes - télétravaillables ou non qui doivent être énoncées dans l'accord.**

La nouvelle rédaction de **l'article 1222-9** met également fin au télétravail gris puisqu'*« en l'absence de charte ou d'accord collectif, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail,* ***ils formalisent leur accord par tout moyen*** *».*

Il permet, de manière souple, de protéger le télétravailleur puisqu'un simple mail est désormais suffisant.

**La CFDT Cadres recommande que ce moyen de formalisation soit toujours un écrit pour éviter tout litige**. Puisque cela sera possible *« en l'absence de charte ou d'accord collectif »,* il va sans dire que, quand cet accord ou cette charte existe, il/elle devra traiter du télé-travail régulier mais aussi occasionnel.

## ▶ TÉLÉTRAVAIL ET SALARIÉ(E)S : UNE DEMANDE SOCIALE RÉELLE

Il serait vain de vouloir, ici, synthétiser toutes les enquêtes réalisées durant la crise sanitaire sur les aspirations des Français à poursuivre le télétravail post-confinement : si beaucoup en ont été dégoûtés la majorité des salariés du privé comme du public souhaite poursuivre l'expérience… mais à temps partiel !

Dans les entreprises, trois préoccupations majeures apparaissent dans les revendications :

- Permettre à tous les salariés qui le désirent de pouvoir télétravailler.
- Permettre une auto-orientation de chaque salarié afin d'éviter que télétra-vaillent des salariés qui ne supporteraient pas ce mode d'organisation.
- Faire respecter le Code du travail.

## ▶ TÉLÉTRAVAIL ET TERRITOIRE

La crise sanitaire et la mise en place du télétravail intensif ont remodelé les territoires sans que nous puissions dire si cette tendance durera. Des quartiers plutôt résidentiels et donc relativement désertés en journée sont désormais « animés » grâce aux personnes en télétravail qui consomment, se déplacent en journée. À l'inverse, des quartiers d'affaires se retrouvent « vidés » de leurs travailleurs réguliers.

**La CFDT Cadres** milite pour un développement des tiers-lieux, tels que les espaces de coworking ou encore les télécentres.

Ces lieux permettent aux entrepreneurs et indépendants isolés, qui ont besoin de rencontres et de convivialité, d'échanger et de travailler avec d'autres personnes. Mais ils permettent également aux salariés qui font des voyages quotidiens pour aller travailler de réduire ce temps de transport en travaillant à proximité de chez eux, en télétravail dans ces tiers-lieux. Enfin ces tiers-lieux participent à la vie du quartier où ils sont implantés : certains sont par exemple jumelés à une crèche d'entreprise, d'autres organisent des ateliers

pour les habitants… Ceci, afin de leur permettre de « pousser la porte » d'un endroit qu'ils n'ont *a priori* pas besoin de fréquenter.

**La CFDT Cadres** milite pour le **développement du télétravail dit « pendulaire »** : pour « désengorger » les transports en commun et limiter la circulation et les embouteillages. C'est proposer aux salariés de télétravailler, par exemple de 8 heures à 10 heures, se rendre ensuite sur site puis repartir vers 16h30 pour terminer la journée en télétravail.

## ▶ TÉLÉTRAVAILLER, C'EST BON POUR LA PLANÈTE ?

C'est là la grande originalité pour une organisation du travail interne aux entreprises : son développement peut avoir de l'influence sur l'organisation générale de la société. Par exemple : réduction de la consommation d'énergie et de production de CO2, amélioration de la circulation, diminution des investissements nécessaires à la mobilité professionnelle, aménagement du territoire…

Nous entendons souvent dire que plus de télétravail, c'est moins de déplacements domicile-travail : l'Ademe (Agence de la transition écologique) l'évalue, en moyenne, à 271 kg eq.CO2 (kilogramme équivalent de CO2) économisés sur une année par jour de télétravail.

Mais limiter l'analyse environnementale à ce seul gain, c'est regarder l'arbre sans prêter attention à la forêt tout entière.

Déjà, parce que ne pas se rendre au bureau ne veut pas forcément dire ne pas se déplacer dans la journée. Ainsi, se rendre dans un tiers-lieu, aller faire ses courses ou aller chercher les enfants à l'école nécessitent bien souvent d'être motorisé. De plus, certains télétravailleurs reconnaissent quand ils laissent la voiture au parking qu'un autre membre de la famille, plutôt adepte des transports en commun les autres jours de la semaine, en profite.

Ensuite, certains télétravailleurs plus réguliers choisissent de se mettre au vert en s'éloignant de leur lieu de travail. Résultat : des trajets domicile-travail peut-être moins fréquents mais souvent plus longs.

Enfin, le recours massif au numérique n'est pas neutre sur notre consommation carbone : dédoublement du matériel (mobilier, informatique…) sur site et au domicile, multiplication des documents partagés dans le cloud, mails et messageries instantanées, utilisation massive de l'audio ou de la visioconférence[2].

Télétravailler c'est donc bon pour la planète… mais pas tant que ça !

**2** Les consommations d'énergie sont multipliées par trois lorsque l'on passe de l'audio à la visioconférence avec partage de vidéo.

# Sommaire

21


## 1. Mettre en place et organiser le télétravail

1.1. Définition 22

1.2. La mise en place du télétravail 22

1.1.1. Signature d'un accord et contenu 22

1.1.2. Bénéficiaires du télétravail 22

1.1.3. Conditions de mise en place du télétravail régulier et occasionnel 27

1.3. Évaluation des risques professionnels 34

1.4. Prévenir l'isolement des salariés 36

39

## 2. Les 12 conditions de la réussite du télétravail pour le salarié


**Condition 1**
Aimer travailler seul(e), loin du collectif de travail, et supporter l'absence physique de collègues et de hiérarchie 41

**Condition 2**
Disposer d'une triple aptitude à l'autonomie 41

**Condition 3**
Être déjà bien intégré aux réseaux professionnels internes de l'entreprise… pour diminuer le risque d'isolement 41

**Condition 4**
Être conscient de la nécessité du télétravail à temps partiel (ne pas dépasser trois jours par semaine)… pour diminuer le risque d'isolement 42

**Condition 5**
Faire partie d'une famille « télétravail-compatible » 43

**Condition 6**
Habiter un logement « télétravail-compatible » 43

**Condition 7**
Accepter l'idée de vivre le paradoxe « Plus de temps et de charge de travail/plus de qualité de vie » 45

**Condition 8**
Pouvoir négocier et signer un contrat écrit de salarié en télétravail 45

**Condition 9**
Avoir un rapport de confiance très grand avec l'entreprise et le management 46

**Condition 10**
Occuper un emploi comportant des tâches « télétravaillables » 46

**Condition 11**
Exercer un métier intéressant 47

**Condition 12**
Avoir une fonction bénéficiant d'un fort degré d'autonomie 47


49

## 3. Le management à distance


**3.1. Télétravail encadré : un vrai plus pour le manager** 51

**3.2. Manager à distance, ça s'apprend !** 51

**3.3. La confiance : élément clé de la relation de travail** 53

**3.4. Le manager ne peut rien tout seul : il a besoin de support !** 53

**3.5. À distance, difficile de séparer la vie professionnelle de la vie personnelle de son équipe** 53

3.6. Le manager à l'écoute du salarié en télétravail 54

3.7. Manager à distance : animer un collectif avec les outils numériques 54

3.8. Formaliser l'informel ? 56

3.9. Le dialogue social : appui pour le salarié et le manager 57

59

4. Le télétravail, véritable organisation du travail pour l'entreprise et l'administration

4.1. Lever tous les freins au projet de mise en place du télétravail 60

4.2. Cybersécurité 60

4.3. Mise en place du télétravail : besoin de transparence 61

63

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

5.1. Ce que dit l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 65

5.1.1. Le télétravail exceptionnel doit être anticipé et encadré 65

5.1.2. Définir le périmètre de sa mise en place et porter une attention particulière selon sa durée 65

5.1.3. Consulter le CSE quand il existe 65

5.2. Quand mettre en place le télétravail exceptionnel ? 66

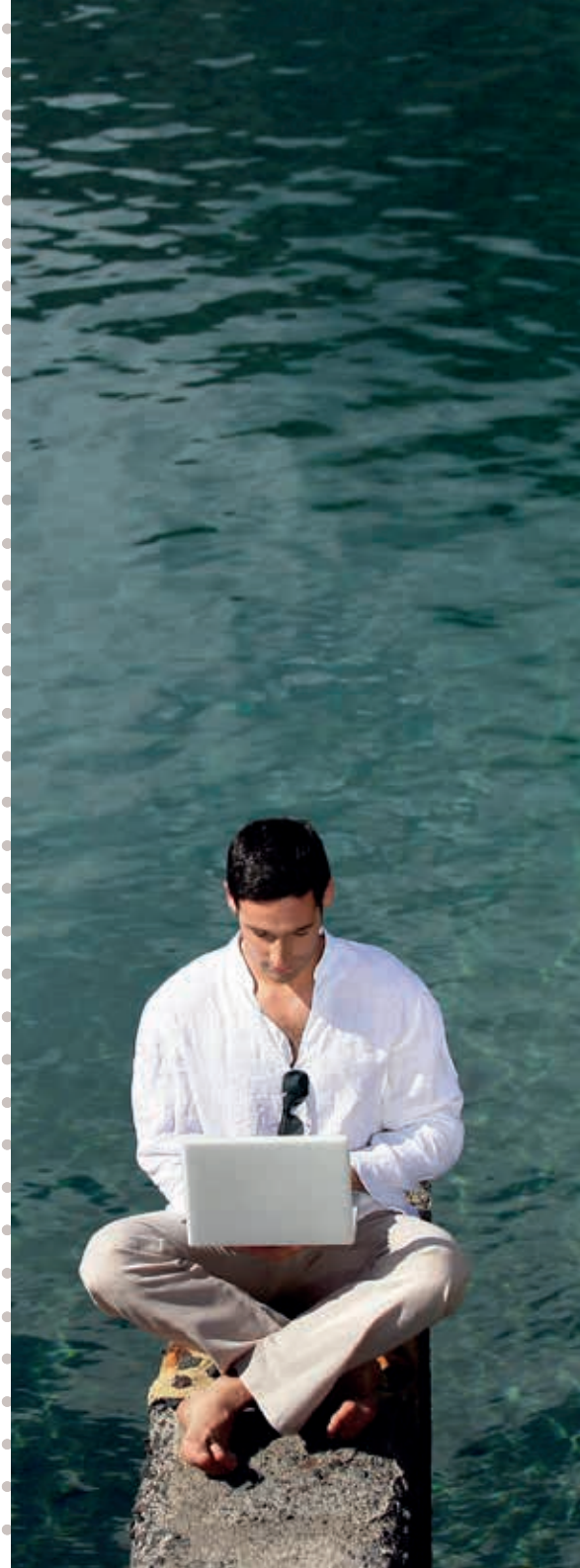
5.3. Pour qui mettre en place le télétravail exceptionnel ? 66

5.4. Mise en place du télétravail exceptionnel et information 67

5.5. L'utilisation du matériel personnel et la prise en charge des frais dans le cadre du télétravail exceptionnel 68

5.6. Renforcer le management de proximité si le télétravail exceptionnel est appelé à durer... 68

5.7. Préserver les prérogatives des instances représentatives du personnel 69



# 1.

## Mettre en place et organiser le télétravail

# 1. METTRE EN PLACE ET ORGANISER LE TÉLÉTRAVAIL

## 1.1. Définition

**L1222-9** *« Le télétravail désigne 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. »*

**ANI 2020 - Préambule** *« Dans la pratique, il peut s'exercer au lieu d'habitation du salarié ou dans un tiers-lieu, comme par exemple un espace de coworking[3], différent des locaux de l'entreprise, de façon régulière, occasionnelle, ou en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure. »*

**Fonction Publique Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 modifié par Décret n°2020-524 du 5 mai 2020** *« Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux où il est affecté sont réalisées hors de ces locaux en utilisant les technologies de l'information et de la communication.*

*« Le télétravail peut être organisé au domicile de l'agent, dans un autre lieu privé ou dans tout lieu à usage professionnel. Un agent peut bénéficier au titre d'une même autorisation de ces différentes possibilités. »*

## 1.2. La mise en place du télétravail

### 1.1.1. Signature d'un accord et contenu

L'accord n'est plus obligatoire mais la CFDT Cadres recommande vivement d'y recourir. Et comme dit précédemment, **en l'absence de délégués syndicaux et de CSE, la CFDT Cadres encourage les employeurs à organiser une concertation avec les salariés avant de mettre en place le télétravail.**

**3** Pour plus d'information sur le coworking, on peut consulter la page en ligne de la BPI : https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/locaux-lentreprise/quels-locaux-jeune-entreprise/recourir-a-espace-coworking.

**L1222-9** *« II. **L'accord collectif** applicable ou, à défaut, la charte élaborée par l'employeur **précise** :*

1. *Les conditions de passage en télétravail, en particulier en cas d'épisode de pollution mentionné à l'article L223-1 du Code de l'environnement[4], et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail.*
2. *Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail.*
3. *Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail.*
4. *La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail.*
5. *Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail, en application des mesures prévues à l'article L5213-6[5].* »

**Attention** : bien que l'article **L1222-9** précise qu'*« en l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen »*, **il conviendra de toujours faire un écrit** (même un mail) pour garder une preuve de la demande et de l'acceptation.

---

**4** Article L223-1 Modifié par LOI n°2019-1428 du 24 décembre 2019 - art. 87
En cas d'épisode de pollution, lorsque les normes de qualité de l'air mentionnées à l'article L. 221-1 ne sont pas respectées ou risquent de ne pas l'être, le préfet en informe immédiatement le public selon les modalités prévues par la section 2 du chapitre Ier du présent titre et prend des mesures propres à limiter l'ampleur et les effets de la pointe de pollution sur la population. Ces mesures, prises en application du plan de protection de l'atmosphère lorsqu'il existe et après information des maires intéressés, comportent un dispositif de restriction ou de suspension des activités concourant aux pointes de pollution, de restriction ou de suspension de la circulation des véhicules notamment par la réduction des vitesses maximales autorisées, et de réduction des émissions des sources fixes et mobiles. En cas d'épisode de pic de pollution prolongé, le ministre chargé de l'aviation civile prend les mesures nécessaires pour tenir compte de la pollution due aux mouvements d'aéronefs.
Les normes de qualité de l'air mentionnées au premier alinéa applicables au présent chapitre sont fixées par décret en Conseil d'État pris après l'avis de l'Agence nationale chargée de la sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail.

**5** Article L5213-6 Modifié par LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 56 (V).
Afin de garantir le respect du principe d'égalité de traitement à l'égard des travailleurs handicapés, l'employeur prend, en fonction des besoins dans une situation concrète, les mesures appropriées pour permettre aux travailleurs mentionnés aux 1° à 4° et 9° à 11° de l'article L5212-13 d'accéder à un emploi ou de conserver un emploi correspondant à leur qualification, de l'exercer ou d'y progresser ou pour qu'une formation adaptée à leurs besoins leur soit dispensée.
L'employeur s'assure que les logiciels installés sur le poste de travail des personnes handicapées et nécessaires à leur exercice professionnel sont accessibles. Il s'assure également que le poste de travail des personnes handicapées est accessible en télétravail.
Ces mesures sont prises sous réserve que les charges consécutives à leur mise en œuvre ne soient pas disproportionnées, compte tenu de l'aide prévue à l'article L5213-10 qui peuvent compenser en tout ou partie les dépenses supportées à ce titre par l'employeur.
Le refus de prendre des mesures au sens du premier alinéa peut être constitutif d'une discrimination au sens de l'article L1133-3.

### 1.1.2. Bénéficiaires du télétravail

**L1222-9** *« L'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues par accord collectif ou, à défaut, par la charte, motive sa réponse. »*

**ANI 2020 – Article 2.1** *« Afin d'être mis en place de manière efficiente et pérenne, le télétravail doit s'intégrer dans une organisation du travail adaptée.* ***Une analyse préalable des activités éligibles facilite sa mise en œuvre. Pour ce faire, les partenaires sociaux considèrent que le dialogue professionnel permet de repérer les activités[6] pouvant être exercées en télétravail****. La définition des critères d'éligibilité peut utilement alimenter le dialogue social. Dans le cadre de ses missions habituelles,* ***le CSE est consulté sur les décisions de l'employeur*** *relatives à l'organisation du travail ayant un impact sur la marche générale de l'entreprise, dont les conditions de mise en œuvre et le périmètre du télétravail. »*

**Points d'attention CFDT Cadres**

- Définir dans le cœur de l'accord ou en annexe (plus simple à revoir après signature de l'accord), **les tâches éligibles ou non éligibles** au télétravail. Cette définition est importante car elle va servir à motiver le refus de l'employeur : **il faut donc être le plus précis possible**.
- La CFDT Cadres recommande de **consulter en amont le CSE sur cette liste afin de recueillir un avis** et de permettre, durant la période d'application de l'accord, une révision de cette liste après avis du CSE (et recommandation de la commission de suivi mise en place par l'accord (voir ci-dessous)).

**ANI 2020 - Article 4.3.** *Prise en compte des situations particulières*
***4.3.1. Les nouveaux salariés***

*L'intégration réussie des nouveaux embauchés demande une attention particulière qui peut nécessiter d'être renforcée dans le cadre du télétravail pour garantir l'inclusion dans la communauté de travail et la bonne appréhension du poste de travail et de son contenu : apprentissage, montée en compétence, acculturation à l'esprit de l'entreprise, etc.* ***Il peut être ainsi pertinent de prévoir une période à l'issue de laquelle un nouveau salarié peut avoir accès au télétravail.***

**6** Pour la CFDT Cadres, il convient d'entendre par activités les tâches du salarié qui peuvent s'exercer ou non en télétravail.

### *4.3.2. Les alternants*

*La présence dans l'entreprise des alternants participe de leur formation : le tuteur ou le maître d'apprentissage de l'alternant est notamment chargé de son accueil, de la conception, en partie, de son parcours de formation, de sa formation, de son suivi et de son évaluation.* ***Si la pratique du télétravail est permise pour les alternants, celle-ci peut être adaptée pour garantir l'encadrement des missions de l'alternant par le manager, et la continuité de la relation avec le tuteur ou le maître d'apprentissage.***

**Point d'attention CFDT Cadres**

- **En plus des nouveaux salariés mentionnés à l'article 4.3.1, inclure également les personnes en prise de poste qui ont souvent besoin d'un temps nécessaire pour bien appréhender leurs nouvelles fonctions.**

### *4.3.3. Les salariés en situation de handicap et ceux présentant des problèmes de santé ou atteints d'une maladie chronique évolutive ou invalidante*

*La pratique du télétravail peut être utilisée comme un outil de prévention de la désinsertion professionnelle pour les salariés en situation de handicap ou atteints d'une maladie chronique évolutive ou invalidante (pouvant notamment nécessiter un temps partiel thérapeutique), ou dans le cadre du maintien en emploi.* ***Elle reste cependant également soumise au principe de double volontariat****. Dans ce cas, l'organisation du travail peut être adaptée, et des aménagements de poste apportés, avec, le cas échéant, le concours des services de santé au travail : à cet effet, il est rappelé que des financements de l'AGEFIPH peuvent être mobilisés.*

*Le manager porte une attention particulière aux salariés en situation de handicap et ceux présentant des problèmes de santé ou atteints d'une maladie chronique évolutive ou invalidante afin de ne pas créer de situations d'isolement du collectif de travail.*

### *4.3.4. Les aidants familiaux*

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

### *4.3.5. Les salariés en situation de fragilité*

*Il est utile de mettre à disposition de tous les salariés, y compris ceux en télétravail, les contacts pertinents (numéros verts, contacts d'urgence) afin que les salariés en situation de fragilité (notamment ceux exposés à des risques de violences intra-familiales, d'addictions, etc.) puissent y recourir. »*

Il est toujours tentant de prévoir des mesures plus avantageuses pour ces populations.

Cependant, comme le souligne le Nouvel institut[7] dans son document (auquel a participé la CFDT), « *Le télétravail, quels apprentissages pour quelles innovations possibles souhaitables ?* »[8] :

*« Aujourd'hui, de nombreux accords prévoient des mesures dérogatoires (en particulier un nombre de jours de télétravail augmenté), pour des catégories de salariés reconnus travailleurs handicapés, pour « raison de santé », etc.* ***La révision des accords de télétravail nous semble une bonne opportunité pour repenser le bien-fondé de ces distinctions.***

*En effet, sur le terrain, il s'avère par exemple que les régimes de télétravail « pour raison de santé » prévoient des mesures difficilement adaptées dans le temps aux besoins évolutifs des salariés concernés ; parfois même, ces « droits supplémentaires » peuvent fonctionner comme des trappes (notamment en termes d'espérance de parcours) ou comme des signaux d'iniquité (les difficultés de la vie ne se résument pas à ces cas et des salariés peuvent trouver illégitime la prise en compte de certaines difficultés de la vie et pas d'autres, moins socialement admises par exemple).*

***Plutôt que lister des « vulnérabilités » qui justifieraient une politique plus généreuse de télétravail pour certaines catégories de salariés, on fait l'hypothèse, à partir de nos retours du terrain, que les salariés seraient beaucoup plus à l'aise avec la possibilité de s'inscrire dans un régime a, b ou c de télétravail, en fonction à la fois de leur activité (passée au filtre de sa télétravaillabilité) et de leurs besoins (et ici, il ne serait pas nécessaire de faire valoir un handicap, un certificat médical ou autre pour exprimer des besoins en termes d'organisation du travail). »***[9]

**7** lenouvelinstitut.fr

**8** Ce travail a été mené dans le cadre du programme d'expérimentations du projet « travail et cancer du sein dans les entreprises et les organisations ». Six propositions ont été formalisées à partir des dispositifs expérimentaux en cours de construction dans les entreprises du programme, pour et avec les contributeurs et les contributrices qui ont (eu) une expérience directe ou indirecte (manager, RH, service de santé, élu du personnel…) du télétravail ou du travail à la maison dans le cadre de la survenue d'une maladie grave, d'une situation d'aidant ou d'aidante, de maladies chroniques… Six propositions destinées à être partagées et mises en discussion autant que nécessaire pour réfléchir à améliorer l'encadrement du télétravail, comme mode d'organisation du travail et/ou comme modalité pour articuler travail et santé ».

**9** Piste de proposition 2 : réinterroger le bien-fondé d'un régime spécifique de télétravail pour raison de santé, handicap, etc.

La piste de proposition 3, « *Articuler les négociations sur le télétravail avec les enjeux d'une politique de maintien en emploi* », nous paraît intéressante :

*« [...] Ainsi, un accord de télétravail favorable au maintien pourrait non pas reposer sur la négociation de « droits supplémentaires » à accorder à certains salariés « reconnus » éligibles, mais plutôt d'une négociation sur la façon dont le recours au télétravail peut contribuer à rendre plus flexibles les postes de travail des personnes qui en font la demande [...] ».*

**Points d'attention CFDT Cadres**

- **Définir les conditions de recours au télétravail par le biais de l'organisation du travail** pour les populations visées par l'article 4.3 de l'ANI 2020 sans viser à obtenir un régime dérogatoire.
- **Femmes enceintes** : permettre prioritairement aux femmes enceintes de bénéficier, **si elles le demandent,** du télétravail à domicile pendant toute la durée de leur grossesse et ce, dans le respect et selon les modalités de l'accord sur le télétravail, et avec l'accord de leur management.

### 1.1.3. Conditions de mise en place du télétravail régulier et occasionnel

#### Double volontariat

**ANI 2020 – Article 2.3.1** *« **Le télétravail revêt un caractère volontaire pour le salarié et l'employeur concernés**, sauf dans le cas du recours au télétravail pour circonstances exceptionnelles ou cas de force majeure. Le télétravail peut être institué dès l'embauche du salarié ou en cours d'exécution du contrat de travail.*

*Dès lors qu'un salarié informe l'employeur de sa volonté de passer au télétravail, l'employeur peut, après examen, accepter ou refuser sa demande. »*

#### Formalisation de l'accord

**ANI 2020 – Article 2.3.2** *« En l'absence de dispositions particulières prévues par un accord collectif d'entreprise ou une charte, l'employeur et le salarié formalisent leur accord par tout moyen. **Les organisations signataires du présent accord soulignent l'utilité de recourir à un écrit, quel qu'il soit, afin, notamment, d'établir la preuve de cet accord. »***

## Information du salarié

**ANI 2020 – Article 2.3.2** *« Tout salarié qui accède, d'un commun accord avec l'employeur, au télétravail régulier est informé par écrit des conditions de mobilisation et de mise en œuvre de cette forme de travail, en fonction du lieu d'exercice du télétravail. Ces informations peuvent notamment porter sur :*

- ***Le cadre collectif existant*** *(accord, charte), le cas échéant.*
- *La* ***pratique du télétravail*** *telle que le rattachement hiérarchique, les modalités d'évaluation de la charge de travail, les modalités de compte-rendu et de liaison avec l'entreprise.*
- *Les modalités* ***d'articulation entre télétravail et présentiel*** *pour tenir compte notamment du maintien de la qualité du travail avec les autres salariés.*
- *Les* ***équipements****, à leurs règles d'utilisation, à leurs coûts et aux assurances, etc.*
- *Les règles de* ***prise en charge des frais professionnels****, telles que définies dans l'entreprise. »*

**Points d'attention CFDT Cadres**

- **Signature d'un avenant pour le télétravail régulier**. Informations écrites pour le télétravail occasionnel à tous les salariés.
- **Le télétravail doit être accessible de façon équitable au sein d'une même équipe** :
  1. Définir l'ordre des priorités.
  2. Si nécessaire (changement dans la composition de l'équipe par exemple), revoir l'organisation du travail dans l'équipe afin que chacun puisse accéder au télétravail s'il le souhaite (ne pas privilégier les plus anciens par exemple).

### Période d'adaptation

**ANI 2020 – Article 2.3.4** *« En cas d'accord du salarié et de l'employeur pour recourir au télétravail de manière régulière,* ***une période d'adaptation est aménagée pendant laquelle chacune des parties peut mettre un terme à cette forme d'organisation du travail*** *en respectant un délai de prévenance préalablement défini soit par l'accord collectif relatif au télétravail, soit par la charte, soit de gré à gré entre l'employeur et le salarié, en fonction des règles applicables dans l'entreprise. Le salarié retrouve* ***alors son poste dans les locaux de l'entreprise****. »*

### Réversibilité du télétravail régulier

**ANI 2020– Article 2.3.5** *« Si le télétravail ne fait pas partie des conditions d'embauche,* ***l'employeur et le salarié peuvent, à l'initiative de l'un ou de l'autre, convenir par accord d'y mettre fin et d'organiser le retour du salarié dans les locaux de l'entreprise****, dans l'emploi tel qu'il résulte de son contrat de travail. Les modalités de cette réversibilité sont établies par accord individuel et/ou collectif. [...]*

*En tout état de cause, l'employeur peut organiser les conditions du retour ponctuel du salarié en télétravail dans les locaux de l'entreprise en cas de besoin particulier, de sa propre initiative ou à la demande du salarié. »*

**Points d'attention CFDT Cadres**

- Négocier **les modalités de la période d'adaptation avec une période de prévenance, en cas d'arrêt, différente pour le manager et le n-1 qui doit parfois réorganiser sa vie personnelle.** (Exemple : période d'adaptation de deux mois avec, en cas d'arrêt, une période de prévenance de quatre semaines pour l'employeur et deux semaines pour le salarié).

- Négocier **les modalités du principe de réversibilité** avec une période de prévenance, en cas d'arrêt, différente pour le manager et le n-1 qui doit parfois réorganiser sa vie personnelle. (Exemple : période de deux mois avec, en cas d'arrêt, une période de prévenance de quatre semaines pour l'employeur et deux semaines pour le salarié).

### Nombre de jours en télétravail hors circonstances exceptionnelles et cas de force majeure

**ANI 2020 -Article 3.2** *« [...] cette fréquence peut être exprimée par exemple en nombre de jours par semaine, par mois, ou par un nombre de jours forfaitaires par semestre ou par an. En tout état de cause, le télétravail peut être régulier ou occasionnel. »*

### Le droit à la formation

**ANI 2020 – Article 3.1.6** *« Les salariés en télétravail ont le même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière que s'ils n'étaient pas en télétravail.*

***Les salariés en télétravail de manière régulière 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. Les responsables hiérarchiques et les collègues directs des salariés en **télétravail** doivent également pouvoir bénéficier d'une formation à cette forme de travail et à sa gestion. »*

**Points d'attention CFDT Cadres**

- **Prévoir plusieurs modalités possibles pour le télétravail régulier** : fixer un nombre de jours par semaine, par mois, par semestre ou par an. **La CFDT Cadres recommande, sauf exception, d'inscrire une obligation de 2 jours minimum par semaine sur site**.
- Possibilité de faire du télétravail **par demi-journée**.
- Négocier les points suivants :
  - « Rattrapage » **obligatoire** d'un jour de télétravail où le salarié a dû revenir sur site à la demande de son management.
  - « Rattrapage » **possible** avec accord du manager d'un jour de télétravail où le salarié est revenu sur site de son plein gré.
  - Possibilité de déterminer en amont les (demi-)jours fixes de la semaine ou du mois pour le télétravail régulier (afin de les sanctuariser le plus possible pour permettre au télétravailleur et au manager de s'organiser autour de ces jours).

· Cas où les jours de télétravail sont fixés d'avance dans la semaine : prévoir un délai de prévenance pour toute modification à l'initiative du manager ou du télétravailleur.

· Cas où seul le nombre de jours de télétravail est fixé d'avance par période : prévoir un délai de prévenance pour déterminer un jour de télétravail et prévoir un délai de prévenance pour toute modification de ce jour à l'initiative du manager ou du télétravailleur.

· Prévoir un outil de suivi du nombre de jours de télétravail réellement pris en regard du nombre prévu.

- **Possibilité de faire du télétravail pendulaire** (exemple : télétravailler de 8 heures à 10 heures avant de se rendre sur site, le quitter plus tôt pour ensuite télétravailler de 17 heures à 19 heures pour décongestionner les routes et les transports).

- Préciser dans l'accord que **le télétravail peut se faire au domicile du salarié ou tout autre lieu déclaré par ce dernier sur le territoire français**. Étudier la possibilité de télétravailler ponctuellement depuis l'étranger et, si besoin, motiver le refus (raisons sociales, fiscales, organisation du travail…).

- **À reprendre dans l'accord :**

  1. Les dispositions légales et conventionnelles applicables aux relations de travail s'appliquent aux salariés en télétravail. **Ces derniers ont les mêmes droits légaux et conventionnels que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise.** (Voir ANI 2020 Article 3).

  2. Faire un focus particulier sur l'article 3.1.3 de l'ANI 2020 sur le **contrôle du temps de travail, le respect du droit à la déconnexion et de la vie privée.**

  3. Le droit à la formation tel que rappelé dans l'ANI 2020. Tous les salariés de l'entreprise doivent être formés au travail à distance : salariés en télétravail mais aussi salariés sur site quand leurs collègues sont en télétravail : formations techniques et formations sur les caractéristiques du travail à distance.

- **Mise en place d'espaces d'expression individuelle et collective des salariés afin de faciliter la mise en œuvre opérationnelle réussie du télétravail.**

- **Prévoir une communication régulière sur les dispositions prises pour le télétravail et prévoir une nouvelle communication spécifique pour le salarié nouvellement embauché ou qui occupe un nouveau poste.**

### Équipements et usage des outils numériques

L'accord national interprofessionnel de novembre 2020 mentionne les points d'attention à avoir sur les usages des outils numériques et la protection des données.

**Points d'attention CFDT Cadres**

- La CFDT Cadres recommande d'aborder, lors de la négociation de l'accord, les points de l'article 3.1.4 de l'ANI 2020 mentionnés ci-dessous et de se référer également **aux questions-réponses de la CNIL sur le télétravail**[10].

- Il faudra veiller à la cohérence entre ce qui sera inscrit dans l'accord et le règlement intérieur de l'entreprise.

**ANI 2020 – Article 3.1.4** *« Qu'il s'agisse d'outils fournis par l'employeur ou d'outils personnels du salarié, l'usage des outils numériques est encadré par l'employeur, auquel il incombe de prendre, dans le respect du Règlement (UE) 2016/679 du 27 avril 2016 sur la protection des données personnelles (RGPD) et des prescriptions de la CNIL, les* ***mesures nécessaires pour assurer la protection des données personnelles du salarié en télétravail et celles traitées par ce dernier à des fins professionnelles****.*

*L'employeur* ***informe*** *le salarié en télétravail 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 de l'usage des équipements ou outils informatiques*** *et des sanctions en cas*

10 https://www.cnil.fr/fr/les-questions-reponses-de-la-cnil-sur-le-teletravail.

*de non-respect des règles applicables[11]. Il incombe au salarié en télétravail de se conformer à ces règles. Néanmoins, dès lors que le salarié utilise un outil personnel, ces restrictions ne concernent que leur usage à des fins professionnelles.*

*À cet égard, les signataires du présent accord soulignent l'intérêt des bonnes pratiques suivantes, s'agissant de l'usage des outils numériques et de la protection des données :*

- *Possibilité d'établir **un socle de consignes minimales** à respecter en télétravail, et communiquer ce document à l'ensemble des salariés.*
- *Mise à disposition éventuelle des salariés d'une **liste d'outils de communication et de travail collaboratif appropriés** au travail à distance, qui garantissent la confidentialité des échanges et des données partagées.*
- *Possibilité de **mise en place de protocoles garantissant la confidentialité et l'authentification du serveur destinataire**. »*

### La prise en charge des frais professionnels hors circonstances exceptionnelles et cas de force majeure

Bien que la prise en charge des frais professionnels liés au télétravail ait été supprimée dans l'article de loi L1222-10, et malgré le caractère non contraignant de l'ANI 2020, **l'ANI 2005 est non équivoque sur leur remboursement**.

**ANI 2005 - Article 7** ***Équipements de travail***

*Sous réserve, lorsque le télétravail s'exerce à domicile, de la conformité des installations électriques et des lieux de travail, **l'employeur fournit, installe et entretient** les équipements nécessaires au télétravail.*
*Si, exceptionnellement, le télétravailleur utilise son propre équipement, **l'employeur en assure l'adaptation et l'entretien**.*

***L'employeur prend en charge, dans tous les cas, les coûts directement engendrés par ce travail, en particulier ceux liés aux communications**.*
*L'employeur fournit au télétravailleur un service approprié d'appui technique.*

***L'employeur assume la responsabilité**, conformément aux dispositions en vigueur, des coûts liés à la perte ou à la détérioration des équipements et des données utilisés par le télétravailleur. [...]. »*

**11** Préciser dans l'accord les conditions d'utilisations du PC professionnel pour des activités personnelles.

**Points d'attention CFDT Cadres**

- Veiller à ce que tout salarié qui demande à bénéficier du télétravail puisse être **équipé d'un ordinateur portable ou d'un ordinateur fixe installé par l'employeur à domicile**.
- Négocier la **prise en charge du mobilier ou la fourniture d'un kit télétravail** pour toute personne signant un avenant de télétravail régulier (dès le premier jour négocié) : ce kit peut comprendre une chaise ergonomique, un bureau, un écran, un casque.
- Prévoir que **le matériel sera renouvelable/remboursable** au maximum tous les 5 ans (amortissement mobilier) ou 3 ans (matériel informatique ou casque).
- Prise en charge **des frais réguliers** (Internet…) tels que le prévoit le barème URSSAF[12].
- Prise en charge par l'entreprise ou l'administration **des éventuels surcoûts de prime d'assurance** liés tout autant à l'activité qu'au matériel.

## 1.3. Évaluation des risques professionnels

**ANI 2020 – Article 3.4.1** *« Les signataires du présent accord soulignent l'importance de la prise en compte du télétravail dans la démarche d'analyse de risque visée à l'article L 4121-1 du Code du travail*[13] ***et qui fait l'objet d'une transcription dans le document unique d'évaluation des risques.***

***Le télétravail est une modalité d'organisation du travail qui peut faire l'objet d'une évaluation des risques professionnels adaptée****.*
*Cette évaluation des risques peut notamment intégrer les risques liés à l'éloignement du salarié de la communauté de travail et à la régulation de l'usage des outils numériques. »*

**12** https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-frais-professionnels/le-teletravail.html et https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-frais-professionnels/le-teletravail/les-frais-engages-par-le-salarie.html.

**13** Article L4121-1 Modifié par Ordonnance n°2017-1389 du 22 septembre 2017 - art. 2.
L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.
Ces mesures comprennent : 1° Des actions de prévention des risques professionnels, y compris ceux mentionnés à l'article L. 4161-1 / 2° Des actions d'information et de formation / 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.
L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

**Points d'attention CFDT Cadres**

- La CFDT Cadres souligne l'importance de la **prise en compte du télétravail dans la démarche d'analyse de risque** qui doit être transcrite dans le document unique d'évaluation des risques (DUER).
- Le **droit et devoir de déconnexion**, s'il n'a pas été négocié spécifiquement dans l'organisation, devra être encadré dans l'accord télétravail[14].
- Une attention particulière devra être portée sur les **risques spécifiques liés au télétravail**. Nous reviendrons sur les risques d'isolement dans la partie 2 de ce guide.

**ANI 2020 – Article 3.4.2** *« **L'employeur informe le salarié en télétravail** de la politique de **l'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail**, en particulier, des règles relatives à l'utilisation des écrans de visualisation et de recommandations en matière d'ergonomie. Le salarié en télétravail est tenu de respecter et d'appliquer correctement ces règles de prévention et de sécurité. »*

**Point d'attention CFDT Cadres**

- Préciser les recommandations en matière d'ergonomie en s'appuyant sur la condition n°6 *« Habiter un logement "télétravail-compatible"»* décrite dans la partie 2 de ce guide.

**ANI 2020 – Article 3.4.3** *« Le télétravail étant une modalité d'exécution du contrat de travail, la présomption d'imputabilité relative aux accidents de travail s'applique également en cas de télétravail. [...]»*

**Point d'attention CFDT Cadres**

- Inscrire dans l'accord que la **présomption d'imputabilité relative aux accidents de travail s'applique en cas de télétravail quel que soit le lieu d'exécution de celui-ci**.

**14** On pourra se référer au guide de négociation du droit de déconnexion de la CFDT Cadres https://www.cadrescfdt.fr/nos-publications.

## 1.4. Prévenir l'isolement des salariés

L'article 5 de l'ANI 2020 souligne le risque d'isolement en télétravail. Cette vigilance doit être renforcée en cas de recours au télétravail en raison de circonstances exceptionnelles ou de force majeure.

> **ANI 2020 - Article 5.1.** *Maintenir le lien social*
>
> *« [...] Des dispositifs ad hoc mobilisant tous les acteurs de l'entreprise peuvent être élaborés et mis en œuvre dans l'entreprise pour garantir le maintien du lien social. [...]. »*

L'ANI donne quelques recommandations pour prévenir ce risque et instaure un droit d'alerte du salarié.

> **ANI 2020 – Article 5.2.** *Prévenir l'isolement*
>
> *« [...] Des règles de fonctionnement communes intégrant des repères relatifs aux activités, aux responsabilités individuelles et collectives, à la marge de manoeuvre et à l'autonomie de chacun des salariés en télétravail, aux interlocuteurs et personnes ressources et aux modalités de leur interpellation sont autant de garants face au risque d'isolement.*
> *Les temps de travail collectif réguliers sont indispensables.*
> ***Le salarié en télétravail doit pouvoir alerter son manager de son éventuel sentiment d'isolement, afin que ce dernier puisse proposer des solutions pour y remédier.*** *À cet égard, il peut notamment être utile de mettre à disposition des salariés en télétravail les coordonnées des services en charge des ressources humaines dans l'entreprise, des services de santé au travail, etc »*

## 1.5. Application des règles de droit commun en matière de relation de travail.

> **ANI 2020 – Article 7.4.3** *« Il est rappelé que les règles de droit commun relatives à la relation de travail s'appliquent aux situations de télétravail, y compris en cas de circonstances exceptionnelles et cas de force majeure. »*

# 2.

## Les 12 conditions de la réussite du télétravail pour le salarié

# 2. LES 12 CONDITIONS DE LA RÉUSSITE DU TÉLÉTRAVAIL POUR LE SALARIÉ

**Le télétravail ne convient pas à tous les salarié(e)s : il faut se méfier des illusions induites par le télétravail rêvé.**

L'une des remarques qu'expriment le plus souvent les salariés pratiquant le télétravail est que la réussite de cette organisation exige un certain nombre de conditions :

- Des profils de salariés.
- Des rapports sociaux salarié/entreprise reposant sur la confiance.
- Des métiers et des emplois.
- Des conditions matérielles et familiales adaptées.

**Beaucoup désirent travailler :**

- Par envie personnelle.
- Pour convenances personnelles (meilleure articulation vie professionnelle-vie personnelle quand les enfants sont jeunes, quand on est salarié aidant…).
- Pour échapper aux mauvaises conditions de transports ou aux mauvaises conditions de travail (« open space » bruyant, conflits…).

Parfois, c'est l'entreprise qui propose au salarié de télétravailler (souvent à l'occasion d'un déménagement de l'entreprise ou de la fermeture d'une agence).

**C'est la raison pour laquelle chaque salarié désirant télétravailler doit faire l'effort d'« auto-évaluer » sa situation afin d'avoir des éléments de réponse aux deux questions suivantes : suis-je « fait » pour le télétravail ? Aurai-je du plaisir à télétravailler ?**

Afin de pouvoir mener cette évaluation, nous vous proposons **12 conditions de la réussite du télétravail** pour le salarié.

## Condition 1

**Aimer travailler seul(e), loin du collectif de travail, et supporter l'absence physique de collègues et de hiérarchie**

Le salarié en télétravail à domicile doit pouvoir travailler seul(e) une partie du temps.

Ce qui est un plaisir pour les uns (ne pas être interrompu, ne pas être « gêné »...) peut être insupportable pour d'autres. Et si le télétravail peut être apprécié à une période donnée, il peut aussi ne plus l'être à l'avenir.

> C'est la raison pour laquelle la CFDT Cadres recommande de négocier **une période d'adaptation** et d'insister sur la notion de **réversibilité** dans les accords.

## Condition 2

**Disposer d'une triple aptitude à l'autonomie**

L'aptitude à l'autonomie est l'une des conditions de réussite du télétravail parmi les plus importantes :

- Aptitude à l'**autonomie professionnelle** dans l'exercice du métier.
- Aptitude à **gérer ses propres horaires** de travail et de repos.
- Aptitude à l'**autonomie technique** concernant l'utilisation permanente des TIC.

Ces conditions n'ont pas pour but de réserver le télétravail à certains et d'en exclure d'autres : elles ont pour but d'aider le salarié désireux de télétravailler à être LUCIDE sur les difficultés à surmonter.

## Condition 3

**Être déjà bien intégré aux réseaux professionnels internes de l'entreprise... pour diminuer le risque d'isolement**

L'un des risques du télétravail est la **diminution des liens** avec l'entreprise et le **développement de l'isolement** : cela veut dire que si le télétravail ne détériore pas les liens, il en crée très peu.

L'une des réponses à ce risque est que le salarié dispose de liens forts AVANT de télétravailler : liens avec les collègues, liens avec la hiérarchie, liens avec les autres services.

**Cela veut dire qu'il doit être bien intégré dans l'entreprise AVANT de télétravailler.**

C'est pourquoi la CFDT Cadres recommande **de négocier une ancienneté minimale** dans l'entreprise ou au poste (en cas de changement) pour que le salarié soit éligible au télétravail. Cette période pourra toujours être réduite si le salarié et le manager se mettent d'accord.

**L'ANI 2020** précise dans son article 5.2 que *« le salarié en télétravail doit pouvoir alerter son manager de son éventuel sentiment d'isolement, afin que ce dernier puisse proposer des solutions pour y remédier ».*

## Condition 4

**Être conscient de la nécessité du télétravail à temps partiel (ne pas dépasser 3 jours par semaine)… pour diminuer le risque d'isolement**

Pour la CFDT Cadres, il faut être très attentif au maintien du lien social tout en reconnaissant que l'utilisation massive des TIC et des réseaux sociaux fait évoluer la notion de « collectif » de salariés.

Aussi, pour limiter le risque d'isolement professionnel, il convient de :

- Limiter le nombre de jours de télétravail : les enquêtes du cabinet Obergo ont montré dès 2011 que la sensation d'isolement augmentait à partir de trois jours par semaine de télétravail à domicile. Les salariés ne souhaitent d'ailleurs pas télétravailler à temps plein[15].

  **La CFDT Cadres** préconise deux ou trois jours maximum (ou 50% du temps de travail pour les salariés à temps partiel) par semaine de télétravail.

- Faire l'effort d'utiliser régulièrement les moyens de communication à distance malgré le désir de « télétravailler sans interruption et sans dérangement ».

- Veiller à pouvoir participer à toutes les réunions (y compris les « pots » et les repas de fin d'année) auxquelles le salarié est convié.

- Programmer des entretiens téléphoniques et en face à face réguliers avec la hiérarchie et ses collègues.

**15** L'enquête YouGov France réalisée du 8 au 9 septembre 2020 sur 1.043 personnes représentatives de la population nationale française âgée de 18 ans et plus : parmi les salariés qui ont télétravaillé durant le confinement, une large majorité (75%) souhaite continuer l'expérience au cours des prochains mois : pour 40% des salariés, « deux jours par semaine » de travail à distance des bureaux semble une bonne moyenne. Ils ne sont que 21% à opter pour la semaine intégrale.

- Veiller à recevoir toutes les informations collectives diffusées à tous les salariés par l'entreprise.

- Quand le salarié est présent dans les locaux de l'entreprise, privilégier les rencontres au travail de fond plus facile à faire en télétravail. **Quand on est télétravailleur, c'est le lieu qui détermine son activité et non le contraire**.

## Condition 5
**Faire partie d'une famille « télétravail-compatible »**

Ce n'est pas le salarié seul qui télétravaille, c'est toute la famille qui télétravaille.

Cela veut dire que le conjoint, mais aussi les enfants selon les âges, vont vivre les impacts positifs ou négatifs du télétravail : il faut donc que l'ensemble de la famille accepte cette situation et cette acceptation peut évoluer selon les moments et selon l'âge des enfants en particulier.

La gestion de l'équilibre des temps dépend des objectifs de vie que chacun se fixe… et de l'environnement familial : elle se pose différemment pour un célibataire sans enfant à la maison, pour des parents d'enfants en bas âge ou pour un salarié aidant.

Il faut que chacun accepte les contraintes et les règles induites par cette situation.

**Quelques questions à se poser (seul ou en famille) :**

- Les temps professionnels réellement travaillés correspondent-ils à mon contrat de travail ?

- Les temps consacrés à ma famille et mon entourage me conviennent-ils ? Conviennent-ils à ma famille et à mon entourage ?

- Les temps sociaux non-professionnels me conviennent-ils ?

- Les temps personnels me conviennent-ils ?

## Condition 6
**Habiter un logement « télétravail-compatible »**

Les télétravailleurs doivent analyser en détail et suivre les contraintes imposées par leur « contrat de télétravail » concernant le contrôle de l'installation du poste de travail à domicile. Le télétravail à domicile exige que le domicile soit adapté aux contraintes du télétravail.

- Le matériel fourni par l'entreprise doit être très complet et permettre toutes les fonctions nécessaires à l'activité professionnelle. Il est impératif de ne pas « mélanger » les types d'utilisations professionnelles/privées et d'avoir une utilisation à des fins personnelles raisonnable si l'entreprise l'autorise.

- Disposer d'une surface suffisante : un espace réservé ou si possible une pièce réservée.

- Avoir un mobilier adapté : chaise, table, kit ergonomique…

- Bénéficier d'une installation de qualité suffisante : ambiance (température, ventilation…), installation électrique répondant aux normes de sécurité (il est souvent demandé au futur télétravailleur de fournir un certificat de conformité ou une déclaration sur l'honneur).

- Avoir une connexion aux réseaux rapides : ADSL, fibre optique, connexion 4G…

- Avoir un environnement adapté au travail (bruits extérieurs, voisins…).

Ces conditions de logement n'ont pas pour but de « réserver le télétravail à ceux qui ont de grands appartements » : elles ont pour but d'aider le salarié désireux de télétravailler à être lucide sur les difficultés à surmonter… Télétravailler dans sa cuisine est possible mais rapidement insoutenable !

Pour aménager au mieux son logement, le salarié peut s'inspirer des principales caractéristiques d'un bureau « professionnel dans les locaux de l'employeur » dans la brochure téléchargeable « L'aménagement des bureaux »[16] de l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) ainsi que celle sur l'ergonomie du poste de travail sur écran[17].

En ce qui concerne les conditions d'accès au télétravail, le salarié doit souvent fournir un certificat de conformité de l'installation électrique de son domicile. À défaut, il doit signer une attestation sur l'honneur, sans plus de précisions sur son contenu. Il doit aussi informer son assurance du fait qu'il exerce des activités professionnelles à domicile. De plus, le salarié doit négocier dans son contrat de télétravail, si le problème n'est pas réglé par l'accord d'entreprise, la réponse à deux questions :

- Le matériel fourni par l'entreprise est-il assuré par le salarié ou par l'entreprise ?

**16** http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%2023.
**17** http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%20923.

- Qui prend en charge le financement d'un éventuel surcoût de prime d'assurance ?

Enfin, le domicile n'est pas le seul lieu où peut s'exercer le télétravail : il conviendra de traiter dans l'accord comment sont abordées ces questions.

## Condition 7

**Accepter l'idée de vivre le paradoxe « plus de temps et de charge de travail/ plus de qualité de vie »**

Quand elles font des enquêtes sur la qualité de vie des salariés, les entreprises sont parfois surprises des réponses faites par les télétravailleurs.

**« Plus de temps et de charge de travail… mais plus de qualité de vie ! »**

Ce paradoxe est exprimé depuis des années par les conclusions de nombreuses enquêtes[18]. Il peut en choquer certains et tous les salariés ne sont pas prêts à l'admettre et à le vivre.

Si on ne peut que constater l'existence de ce paradoxe, cela n'exclut pas de travailler sur une meilleure maîtrise du temps et de la charge de travail.

**Pour la CFDT Cadres**, s'il n'y a pas d'accord d'entreprise, il est important de négocier avec son employeur l'usage des outils numériques dans le cadre du télétravail : cette négociation doit permettre une régulation individuelle dans leurs usages (droit à la déconnexion mais aussi devoir de déconnexion) et de gérer la surcharge des informations à traiter (hiérarchisation, qualité des décisions…).

## Condition 8

**Pouvoir négocier et signer un contrat écrit de salarié en télétravail**

Signer un avenant n'est plus obligatoire mais protège le salarié en fixant avec précision les modalités du télétravail : plages de disponibilité, matériel fourni par l'entreprise, remboursement des frais par l'entreprise, disposition en cas d'accident du travail…

**18** Si de nombreuses enquêtes ont fait état de la satisfaction des télétravailleurs en termes de qualité de vie, une étude américaine, menée par des chercheurs de la Harvard Business School et de la New York University en 2020 indiquent que les salariés en télétravail travailleraient en moyenne 48,5 minutes de plus par jour, comparé aux données des périodes « habituelles » (sans télétravail). Soit plus de 4 heures supplémentaires hebdomadaires.

## Condition 9

**Avoir un rapport de confiance très grand avec l'entreprise et le management**

Le télétravail repose sur des rapports de confiance salarié/entreprise permettant l'acceptation et la négociation des ambiguïtés du contrat salarié pour gérer la contradiction subordination/liberté :

- Ambiguïtés sur le non-contrôle du temps de travail et des temps de repos, qui est pourtant l'une des bases du droit du travail français.

- Ambiguïtés sur la gestion par objectifs : obligation de résultats et non de moyens, qui est pourtant la base du contrat salarial français.

Si la gestion de ces ambiguïtés est déjà le fait d'un certain nombre de cadres, la confiance réciproque salarié/entreprise est loin d'être toujours présente. C'est l'une des raisons principales pour lesquelles le télétravail est peu développé dans nos entreprises.

**Pour la CFDT Cadres**, profiter de la mise en place du télétravail peut s'avérer une excellente opportunité pour les salariés, les managers et les IRP **d'identifier les lacunes dans l'organisation du travail et les problèmes de confiance entre les collaborateurs préexistants à la mise en place du télétravail**. Il est en effet impossible de mettre en place le télétravail sans évaluer et éventuellement changer l'organisation du travail au sein de l'entreprise ou du service.

## Condition 10

**Occuper un emploi comportant des tâches « télétravaillables »**

L'article L1222-9 précise depuis 2017 que *« l'employeur qui refuse d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié qui occupe un poste éligible à un mode d'organisation en télétravail dans les conditions prévues* ***par accord collectif ou, à défaut, par la charte****, doit motiver sa réponse ».*

Dans ce cadre (charte ou accord), alors qu'il faisait à l'origine l'objet d'une demande, le télétravail **peut être considéré désormais comme un « droit » pour le salarié**. Ainsi, tout salarié (sous réserve d'éligibilité) peut en bénéficier par défaut et c'est désormais à **l'employeur de démontrer que le télétravail n'est pas possible**. **Aussi l'accord, ou à défaut la charte, devra être très précis sur les tâches ne pouvant être effectuées en télétravail au sein de l'entreprise.**

Car toutes ne sont pas éligibles au télétravail :

- Le travail doit pouvoir être exécuté techniquement à distance et au domicile.
- La présence physique du salarié n'est pas obligatoire pour la bonne marche de l'entreprise.

**La CFDT Cadres** recommande aux négociateurs **de bien identifier en amont les tâches éligibles au télétravail :** l'entreprise pourra avoir la volonté de réduire le périmètre des fonctions concernées pour éviter de repenser l'organisation du travail. Aux négociateurs de trouver les moyens de lever certains freins en partant de la réalité du travail des salariés concernés par le refus et arriver éventuellement à une solution leur permettant de finalement y accéder.

## Condition 11
**Exercer un métier intéressant**

Accepter de supporter plus de temps et de charge de travail, de gérer sa journée en parfaite autonomie, de ne pas être distrait et rester concentré à domicile ne peut être envisagé que si le travail est intéressant et est source de plaisir.

## Condition 12
**Avoir une fonction bénéficiant d'un fort degré d'autonomie**

Il faut que la fonction exercée bénéficie d'un fort degré d'autonomie dans l'organisation et puisse être gérée selon les modalités de la « gestion par objectifs ».

**Pour la CFDT Cadres**, il convient de **bien dissocier autonomie du salarié et besoin de contrôle du manager** : un salarié travaillant en parfaite autonomie peut se retrouver sous la responsabilité d'un manager souhaitant tout contrôler et, de ce fait, peu enclin à lui accorder du télétravail.

# 3.

# Le management à distance

# 3. LE MANAGEMENT À DISTANCE

**Comme nous l'avons déjà dit précédemment, parler du télétravail c'est avant tout parler de l'organisation du travail : c'est donc parler du télétravailleur mais aussi de ses collègues qui sont dans l'entreprise quand il n'y est pas. C'est parler du télétravailleur mais aussi de son encadrement : c'est parler du manager de proximité qui encadre des télétravailleurs et qui peut se trouver lui aussi en télétravail.**

Depuis toujours, la CFDT Cadres rappelle l'importance du rôle du manager de proximité dans les organisations privées comme publiques. Et depuis ces dernières années, les difficultés toujours plus grandes qu'il rencontre pour bien faire son travail : horaires à rallonge, charge de travail importante, communication difficile, conflits à gérer…

Le développement du travail à distance rend plus que jamais nécessaire d'avoir des managers de proximité capables de maîtriser les quatre dimensions du management du travail tel que défini par l'Anact[19] : organiser, animer, réguler, soutenir.

Car si l'accord national interprofessionnel du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres rappelle dans son article 2.1.1 que *« les nouvelles technologies présentent des opportunités multiples en matière d'organisation du travail et des marges d'autonomie pour les personnels d'encadrement […] »*, les managers ont besoin d'être formés. Aussi, *« une fois mise en place, la certification «CléA manager » prévoit un module spécifique relatif à la gestion du travail à distance ».*

**19** Anact : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.

### 3.1. Télétravail encadré : un vrai plus pour le manager

Si le télétravail régulier est bien organisé en amont par une charte ou un accord, il fixe un cadre pour le manager.

Parce qu'il est basé sur le volontariat des deux parties, qu'il comprend une période d'adaptation (où le manager et les membres de son équipe vont pouvoir juger de la pertinence de ce mode de travail) et qu'il est toujours possible le cas échéant de « revenir en arrière » grâce à la réversibilité (si un changement intervient remettant en cause cette organisation par exemple), le télétravail organisé permet au manager de répondre plus facilement aux demandes des potentiels bénéficiaires qui lui sont adressées sans avoir peur d'être pris au piège dans le futur.

Le télétravail organisé détaille aussi l'offre de formations permettant de se familiariser avec les procédures, les outils et l'encadrement du travail à distance.

**Télétravail « à temps partiel »** : il permet au manager de gérer les périodes à distance tout en maintenant le lien social et professionnel : maintien de jours de présence obligatoires dans l'entreprise pour rassembler les équipes, animation de réunions mixes télétravailleurs/équipe en présentiel, organisation de moments de convivialité....

### 3.2. Manager à distance, ça s'apprend !

D'après une étude Apec[20] de décembre 2020, 62% des cadres, et en particulier 68% des cadres managers, étaient intéressés par une formation sur les bonnes pratiques et les retours d'expérience en matière de télétravail. 74% des professionnels RH sont également demandeurs d'une formation. De plus, une évolution des pratiques managériales est souhaitée par près de 9 cadres sur 10, et autant de cadres managers (89%). Ces derniers identifient deux facteurs clés de succès pour manager à distance : communiquer régulièrement (54%) et bâtir une relation de confiance (49%).

Car, quand on les interroge, les managers de proximité reconnaissent aussi avoir été souvent mal préparés à exercer cette fonction : manager ça s'apprend.[21] Il convient de pouvoir identifier en amont quelles pourraient être les compétences nécessaires à tout manager de proximité lui permettant d'exercer son activité dans de bonnes conditions et de manière efficace.

**20** Apec : Association pour l'emploi des cadres..

**21** L'ANI du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres précise : "Des travaux au sein de Certif'Pro, l'association nationale pour la certification paritaire interprofessionnelle, sont engagés afin de mettre en place une certification « Cléa manager », précisant les compétences de bases liées à l'exercice du management des équipes de travail, à l'instar de « Cléa » et « Cléa numérique »".
Reste à savoir quelles pourraient être ces fameuses compétences nécessaires à tout manager de proximité lui permettant d'exercer son activité tout en préservant ses équilibres de vie et sa santé.

**ANI 2020 – Article 4.1** *Adaptation des pratiques managériales*

*« Le télétravail s'exerce dans le cadre normal de la relation contractuelle de travail. Néanmoins, mis en place de manière régulière, il fait évoluer la manière d'animer la communauté de travail et peut donc s'accompagner de la mise en place de pratiques managériales spécifiques. […]*

*La mise en œuvre réussie du télétravail se traduit par des règles d'organisation claires afin d'assurer le bon fonctionnement de la communauté de travail et de fixer un cadre au sein duquel les collaborateurs peuvent évoluer de la manière la plus autonome possible.*

***Le manager, accompagné par sa hiérarchie, a un rôle clé dans la mise en œuvre opérationnelle du télétravail**, notamment parce qu'il assure ou participe à la fixation des objectifs du salarié. Il favorise ainsi le dialogue professionnel sur les pratiques de télétravail et sur l'articulation entre le télétravail et le travail sur site pour chacun des salariés et au sein des communautés de travail. Il est également un des garants du maintien du lien social entre le salarié en télétravail et l'entreprise. »*

**Points d'attention CFDT Cadres**

Sur la base de l'ANI 2020 :

- **Proposer des formations sur les thématiques suivantes (article 4.2)** : l'adaptation des modalités de réalisation de l'activité, l'autonomie du salarié en télétravail, le séquençage de la journée de télétravail, le respect du cadre légal relatif à la durée du travail et à la déconnexion, l'utilisation régulée des outils numériques et collaboratifs.
- **Proposer des guides pratiques** pour accompagner les managers et salariés dans la mise en place du télétravail.
- **Formation des managers aux modalités du management à distance** et à la prise en compte des particularités de l'hybridation de l'organisation du travail : articulation et concomitance entre télétravail et travail sur site.
- Mise en place de formations aux outils numériques et leurs usages ainsi qu'à la cybersécurité (en mobilisant le CléA Numérique).
- **Mesures pour maintenir le lien social et prévenir les risques d'isolement en télétravail** et de perte du lien vis-à-vis de la communauté de travail : une attention particulière doit être portée non seulement aux salariés en télétravail, mais également à ceux qui travaillent sur site, notamment en cas de recours au télétravail en raison de circonstances exceptionnelles ou de force majeure (article 5 de l'ANI 2020).

### 3.3. La confiance : élément clé de la relation de travail

La confiance ne se décrète pas. Elle est basée sur la relation que le manager va entretenir avec son équipe. Elle est aussi dépendante de celle dont le manager va pouvoir bénéficier de la part de ses supérieurs hiérarchiques.

Elle invite le manager à sortir de sa posture de « Commander & Contrôler » pour aller vers une relation de travail qui laissera toute autonomie à son équipe. Le manager aura tout à y gagner puisqu'il passera plus de temps à faire des tâches à valeur ajoutée au lieu de contrôler systématiquement ce que sont en train de faire les membres de son équipe.

### 3.4. Le manager ne peut rien tout seul : il a besoin de support !

Si le manager regrette le manque de formation, il déplore aussi qu'on lui propose de moins en moins de moyens et de support. Et ce manque se ressent d'autant plus en situation de travail à distance.

Car la politique de réduction des coûts induite par le pilotage financier de plus en plus répandu dans les entreprises a conduit ces dernières années les directions à transférer des tâches vers les managers de proximité. Si autrefois ils pouvaient s'appuyer sur des assistantes, des RH ou des financiers pour les aider au quotidien, les managers se retrouvent aujourd'hui bien souvent sans appuis pour devoir mener des entretiens de recrutement, calculer la rentabilité de leur projet et remplir les nombreux reportings rarement exploités.

Quand le collectif de travail est réuni en un seul lieu, il est toujours plus facile de demander de l'aide de manière informelle à ses collègues : c'est moins confortable quand il s'agit de le faire par téléphone ou en visioconférence. Bien souvent le manager y renoncera pour ne pas les déranger.

### 3.5. À distance, difficile de séparer la vie professionnelle de la vie personnelle de son équipe

S'il était monnaie courante à une époque de « laisser ses problèmes » à la porte de son lieu de travail, force est de constater que les directions doivent de plus en plus tenir compte de la situation personnelle de leurs salariés, voire prendre en charge certaines problématiques relevant du domaine privé.

Ainsi, le manager de proximité doit, en plus de ses fonctions opérationnelles, répondre à un certain nombre d'attentes des membres de son équipe, attentes souvent décuplées quand le travail se fait à distance :

- Soulager, quand c'est nécessaire, la situation des parents de jeunes enfants… ou même moins jeunes !

- Prendre en compte les salariés en situations de fragilité.
- Adapter le travail des salariés aidants.
- S'assurer que les salariés qui rencontrent des difficultés avec les outils numériques ne soient pas isolés du reste de l'équipe.

« S'immiscer » dans l'intimité d'autrui n'est d'ailleurs pas toujours aisé pour le salarié comme pour le manager. Mais prendre en compte l'ensemble de ces paramètres, c'est préparer en amont l'animation à distance du collectif : beaucoup de managers ont très vite réalisé qu'elle était très différente de l'animation en présentiel.

### 3.6. Le manager à l'écoute du salarié en télétravail

Le télétravailleur bénéficie chaque année d'un entretien annuel avec son supérieur.

**Article L1222-10**

*« Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :*

*[...] 3° D'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail. »*

Toutefois, si l'urgence le nécessite, il peut à tout moment alerter son manager sur le risque d'isolement. Le manager doit pouvoir apporter des solutions rapidement.

**ANI 2020 – Article 5.2** *Prévenir l'isolement*

*« [...] Le salarié en télétravail doit pouvoir alerter son manager de son éventuel sentiment d'isolement, afin que ce dernier puisse proposer des solutions pour y remédier. »*

### 3.7. Manager à distance : animer un collectif avec les outils numériques

Cette animation à distance se fait par le biais d'outils numériques : mail, messagerie instantanée, outils d'audio/visioconférences, espaces partagés dans le cloud... Or, nous l'avons vu pendant la crise sanitaire : beaucoup de salariés en télétravail pour la première fois ont dû se débrouiller avec des outils qu'ils maîtrisaient mal, par manque de formation adéquate.

Se former aux outils numériques, c'est se former techniquement mais aussi aux usages de ces outils. La communication à distance répond à des codes et des règles qu'il convient de maîtriser pour éviter de commettre des impairs. Aussi, négocier le télétravail, c'est aussi négocier le bon usage des TIC.

**La CFDT Cadres revendique plus généralement que toute négociation dans l'entreprise prenne en compte, en lien avec le sujet traité, l'usage des technologies de l'information.** Cela permet notamment de négocier au plus proche du terrain l'usage des messageries et des intranets d'entreprise, les limites à respecter dans les échanges hors horaires normaux de travail - particulièrement pour les messages provenant de la hiérarchie - prévenir des dangers de l'infobésité et de l'urgence à traiter les informations. Cette négociation doit permettre une régulation individuelle dans l'usage des TIC (droit à la déconnexion mais aussi devoir de déconnexion) et de gérer la surcharge des informations à traiter (hiérarchisation, qualité des décisions…).

De même, savoir animer une réunion sur site ne veut pas dire, pour le manager, qu'il sera autant à l'aise à distance.

**La CFDT Cadres rappelle ici quelques règles simples pour permettre aux managers de gagner en efficacité :**

- Veiller à ce que chacun puisse prendre la parole : le risque d'isolement d'un salarié en réunion physique est encore plus grand en réunion à distance.
- Penser à bien lever les incompréhensions qui peuvent naître d'une communication plus souvent écrite que verbale.
- Se donner les moyens de pouvoir mesurer les contributions de chacun et avoir une vision claire des réalisations.
- Surveiller la charge de travail de chacun : le salarié en télétravail se retrouve souvent seul à réguler sa charge de travail par manque de visibilité du management.
- Garder à l'esprit que c'est à l'employeur de veiller au respect du droit au repos et à la déconnexion[22] : les télétravailleurs sont souvent vus comme des privilégiés et vont s'investir jusqu'à l'épuisement pour contrecarrer cette représentation.

**22** Voir le guide droit de déconnexion de la CFDT Cadres : https://www.cadrescfdt.fr/nos-publications.

Au-delà de leur maîtrise, les salariés se sont aussi inquiétés légitimement des risques de surveillance accrue que permettaient les outils[23] : comme nous l'avons déjà souligné, le management par la confiance n'est pas le point fort de nos encadrants français.

La CNIL a mis en ligne un questions-réponses[24] qui rappelle plusieurs principes dont :

- L'interdiction faite à l'employeur de placer ses salariés sous surveillance permanente si ce n'est pas justifié et exceptionnel.
- L'information préalable obligatoire du salarié et du CSE de la mise en place d'un outil de surveillance.
- L'interdiction de certains procédés comme les keyloggers[25], le partage permanent de l'écran, les logiciels permettant de prendre des photos du salarié devant son ordinateur toutes les cinq ou dix minutes ou la surveillance constante au moyen de caméras ou de micros.
- La liberté laissée au salarié en visioconférence de brancher sa caméra si ce n'est pas justifié.

## 3.8. Formaliser l'informel ?

Garantir le succès des réunions à distance, c'est pouvoir s'assurer, entre autres, que l'information circule bien et qu'elle est bien assimilée par tous.

Mais à cette information « formalisée » s'ajoutent de nombreux échanges informels qui jalonnent les journées de travail : en circulant dans les couloirs, dans l'ascenseur, en attendant le début d'une réunion, autour de la machine à café ou de l'imprimante, à la cantine… Ces échanges par définition non organisés ont une importance, parfois capitale, dans le bon fonctionnement de l'entreprise : selon une étude de la Fabrique Spinoza[26], 70% des informations portées à la connaissance des salariés reposent en effet sur des échanges imprévus et informels.

**23** On peut citer ici une étude menée par Top 10 VPN : l'entreprise a analysé les recherches menées avant la pandémie sur 200 termes tels que « outils de surveillance du travail à domicile » ou « comment surveiller les employés travaillant à domicile ». Elle a ensuite comparé les résultats avec ces mêmes requêtes suite à la pandémie : elle a noté une augmentation de 87% de la demande globale pour le mois de mai 2020. Cette hausse s'élève à 71% au mois de juin 2020, confirmant une tendance assez lourde. https://www.top10vpn.com/research/investigations/covid-employee-surveillance/ (en anglais).

**24** Les questions-réponses de la CNIL sur le télétravail https://www.cnil.fr/fr/les-questions-reponses-de-la-cnil-sur-le-teletravail.

**25** Logiciels qui permettent d'enregistrer l'ensemble des frappes au clavier.

**26** « Nouveaux espaces de travail et expérience collaborateur » https://www.fabriquespinoza.org/wp-content/uploads/Fabrique-Spinoza-Etude-V.-Final.pdf.

Le manager n'a souvent pas la maîtrise de la diffusion de cette information, même s'il peut souvent en être aussi à l'origine. Se pose alors la délicate question quand le travail se fait à distance : comment organiser ces échanges qui, dans les locaux de l'organisation, ne le sont pas ? Et est-ce seulement possible au risque de les faire disparaître purement et simplement ?

Cette apparente incohérence n'interdit pas de réfléchir à la mise en place de pratiques permettant à ces informations informelles de circuler malgré tout. Pour cela, le manager n'y arrivera pas seul et c'est toute l'équipe qui devra être capable d'identifier la nature des informations échangées dans ce cadre et mettre en place les procédures adéquates pour s'assurer au mieux de leur circulation.

### 3.9. Le dialogue social : appui pour le salarié et le manager

Le salarié comme le manager peuvent bénéficier du soutien des instances de représentation du personnel. Bien souvent ces derniers ont négocié l'accord ou ont été consultés sur la mise en place du télétravail : ils ont donc une bonne connaissance du sujet et peuvent répondre à de nombreuses interrogations. Il est parfois plus aisé pour un salarié de consulter ses représentants en toute confidentialité sur certaines questions liées au télétravail (refus du manager…) et pour un manager sur des situations difficiles à traiter avec sa hiérarchie (réticences sur le télétravail, cas de salariés en souffrance, litiges sur les modalités d'exercice du télétravail…).

**Points d'attention CFDT Cadres**

- **Les salariés en télétravail ont les mêmes droits collectifs** que les salariés qui travaillent dans les locaux de l'entreprise, s'agissant de leurs relations avec les représentants du personnel, s'ils existent, et l'accès aux informations syndicales.

- Revoir les modalités de dialogue social dans l'organisation pour adapter les mesures existantes ou en prendre des nouvelles. ANI 2020 – Article 6.2 *« Les représentants élus du personnel et les mandataires syndicaux, lorsqu'ils existent, bénéficient, en vertu de la loi, de moyens de fonctionnement équivalents, qu'ils soient dans les locaux de l'entreprise ou en télétravail. Afin de leur permettre de maintenir le lien avec les salariés en télétravail**, il est utile de préciser par accord collectif, ou à défaut par une charte, les modalités adaptées d'utilisation des outils numériques à destination des acteurs du dialogue social dans l'entreprise** ».*

# 4.

## Le télétravail, véritable organisation du travail pour l'entreprise et l'administration

# 4. LE TÉLÉTRAVAIL, VÉRITABLE ORGANISATION DU TRAVAIL POUR L'ENTREPRISE ET L'ADMINISTRATION

**La mise en place du télétravail doit être un projet d'entreprise connu et compris par tous. Elle fait partie intégrante de la stratégie mise en place par l'organisation publique ou privée. Il faut se rappeler en permanence que le télétravail est une méthode d'organisation du travail : ce n'est pas une récompense accordée à certains et refusée aux autres.**

## 4.1. Lever tous les freins au projet de mise en place du télétravail

Il peut arriver que les « managers intermédiaires » ou les « petits chefs » s'opposent au télétravail et soient les véritables freins au développement du télétravail : si leurs réticences ne sont parfois que le reflet du fait que la direction est elle-même peu convaincue de l'intérêt du télétravail, elles ont parfois d'autres fondements. Aussi, en amont de tout projet de télétravail, il convient de laisser à chacun la possibilité d'exprimer ses craintes et de les lever. **Vouloir faire taire les « anti-télétravail » quand la direction est favorable au télétravail risque de freiner son développement sur le terrain.**

## 4.2. Cybersécurité

De même que l'employeur doit garantir la sécurité physique de ses salariés, il doit aussi veiller à leur sécurité informatique et à celle de l'organisation.

La CNIL met à disposition sur son site une fiche conseil à destination des employeurs pour mettre en place le télétravail.[27] Nous en reprenons ici les grandes lignes :

1. Éditer une charte de sécurité dans le cadre du télétravail et communiquer ce document à tous les salariés.

2. Équiper tous les postes de travail des salariés au minimum d'un pare-feu, d'un anti-virus et d'un outil de blocage de l'accès aux sites malveillants.

3. Mettre en place un VPN pour éviter l'exposition directe des services sur Internet.

**27** https://www.cnil.fr/fr/les-conseils-de-la-cnil-pour-mettre-en-place-du-teletravail.

4. Mettre à disposition des salariés une liste d'outils de communication et de travail collaboratif appropriés au travail distant, qui garantissent la confidentialité des échanges et des données partagées.

5. Si les services sont accessibles depuis Internet, utiliser des protocoles garantissant la confidentialité et l'authentification du serveur destinataire, appliquer les derniers correctifs de sécurité aux équipements et logiciels utilisés (VPN, solution de bureau distant, messagerie, vidéoconférence, etc.).

### 4.3. Mise en place du télétravail : besoin de transparence

Comme nous l'avons dit précédemment, accorder le télétravail à un salarié ou lui refuser n'est ni une récompense ni une punition. Pour veiller à la réussite de la mise en place du télétravail, il convient d'être transparent sur les autorisations accordées aux salariés pour travailler à distance.

Aussi, de nombreux accords d'entreprise prévoient un comité de suivi susceptible d'instruire les demandes des salariés n'ayant pas obtenu l'autorisation de leur manager de faire du télétravail.

Pour veiller à la réussite de ces comités, il conviendra d'adopter certaines règles :

- Toutes les demandes de télétravail devront être formalisées par écrit. Aujourd'hui encore, trop de demandes sont refusées à l'oral sans traces écrites et ne peuvent donc être instruites.

- Les prérequis pour pouvoir bénéficier du télétravail devront être communiqués régulièrement aux salariés et explicités par le manager de proximité.

- Ce comité de suivi sera également consulté pour toute révision de l'accord ou négociation d'un nouvel accord.

- La légitimité de ce comité sera garantie par la qualité de ses membres : direction, managers de proximité, télétravailleurs et représentants du personnel.

# 5.

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

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

**La crise sanitaire a révélé que le télétravail exceptionnel n'avait pas été préparé par les organisations. Plusieurs éléments peuvent expliquer cette situation :**

- Pour celles qui n'avaient jamais pratiqué le télétravail avant, la mise en place s'est faite dans l'urgence, souvent sans matériel, sans formation ni organisation : il a fallu « bricoler » comme l'ont dit de nombreux responsables ;

- Pour celles qui avaient déjà mis en place le télétravail, les accords, chartes ou notes d'informations ne mentionnaient pas le télétravail exceptionnel, si ce n'est une simple référence à l'article L1222-11 du Code du travail ;

- Car le Code du travail traite bien du télétravail exceptionnel dans son article L1222-11 *« En cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure, la mise en œuvre du télétravail peut être considérée comme un aménagement du poste de travail rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés » ;*

  Cet article a été modifié par l'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017- art. 21 en supprimant la phrase *« les modalités d'application du présent article sont définies par décret en Conseil d'État ».* Ce décret n'ayant jamais été pris, l'ordonnance s'est donc contentée de supprimer cette phrase, privant ainsi les négociateurs d'une définition claire de ses modalités de mise en place et le cas échéant des mesures à négocier.

C'est pour toutes ces raisons que l'ANI du 26 novembre 2020 a souhaité traiter du télétravail exceptionnel sans, toutefois, rentrer dans le détail pratique de son organisation.

**Pour la CFDT Cadres**, c'est donc bien au sein de la négociation au niveau de l'organisation publique ou privée que doit être abordé le télétravail exceptionnel.

## 5.1. Ce que dit l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020

### 5.1.1. Le télétravail exceptionnel doit être anticipé et encadré

**ANI 2020 - Article 7.1** *« Les signataires du présent accord considèrent qu'il est utile, afin de garantir la continuité de l'activité de l'entreprise, d'anticiper l'organisation du recours au télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou les cas de force majeure.*

***À cet égard, les partenaires sociaux soulignent l'importance de prévoir dans l'accord ou, à défaut, la charte relatifs au télétravail, lorsqu'ils existent, les conditions et modalités de mobilisation du télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure** ».*

### 5.1.2. Définir le périmètre de sa mise en place et porter une attention particulière selon sa durée

**ANI 2020 - Article 7.1** *« À cet égard, le repérage en amont du périmètre des activités télétravaillables facilite la mise en place rapide du télétravail. [...] »*

*« En tout état de cause, **l'élaboration d'un plan de continuité d'activité et/ou d'un plan de reprise d'activité**, mobilisant les acteurs de l'entreprise, est utile pour faire face à des circonstances exceptionnelles ou un cas de force majeur nécessitant un recours au télétravail. »*

**ANI 2020 - Article 7.2** *« Dans de telles circonstances exceptionnelles ou cas de force majeure, le recours au **télétravail peut concerner des salariés qui ne connaissent pas ces modalités d'organisation de travail en période normale.***

***Une vigilance particulière doit être apportée lorsque le télétravail est porté à 100%** du temps de travail sur une très longue période. »*

### 5.1.3. Consulter le CSE quand il existe

**ANI 2020 - Article 7.3.1** *« En conséquence, les modalités habituelles de consultation du CSE, lorsqu'il existe, sont adaptées aux circonstances exceptionnelles ou au cas de force majeure **: le CSE est consulté dans les plus brefs délais sur cette décision.** »*

## 5.2. Quand mettre en place le télétravail exceptionnel ?

Les premiers retours d'expérience de négociation sur le télétravail exceptionnel démontre **qu'il est difficile de définir ce qu'est un cas de force majeure ou de circonstances exceptionnelles**.

L'entreprise peut-elle être à l'initiative d'une mise en place du télétravail exceptionnel ou cette injonction doit-elle venir d'une instance publique (préfet...) ?

Toutefois, rappelons que l'employeur est tenu par la loi de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés (article L4121-1 du Code du travail). **L'employeur ne doit pas seulement diminuer le risque, mais l'empêcher.** On peut donc imaginer qu'il peut être seul à l'initiative de la décision de mettre en place le télétravail exceptionnel dans le cadre du L1222-11.

## 5.3. Pour qui mettre en place le télétravail exceptionnel ?

La crise sanitaire a démontré que des activités non envisagées comme « télétravaillables » pouvaient finalement l'être. À travers ces activités se pose la question des travailleurs : peuvent-ils ou non faire du télétravail et si oui peuvent-ils le faire à 100% ? S'il n'est pas possible pour eux de le faire à 100% quelles modalités mettre en place dans le cadre d'un télétravail exceptionnel à temps complet ? Voici toutes les questions auxquelles il convient de répondre dans la négociation d'un accord qui traite du télétravail exceptionnel.

**Points d'attention CFDT Cadres**

- Définir les motifs qui peuvent être invoqués par l'employeur pour mettre en place le télétravail exceptionnel.
- Définir les activités qui ne peuvent absolument pas être effectuées à distance et définir les modalités de leur exécution. Cette liste peut être différente de celle établie en cas de télétravail régulier ou occasionnel : il conviendra dans ce cas de traiter spécifiquement celles acceptées en télétravail uniquement dans le cadre du télétravail exceptionnel.
- Définir les règles pour les salariés dont les activités ne peuvent pas être télétravaillées en tout ou partie. Sont-ils amenés à venir sur site ? Dans quelles conditions ? Et si c'est impossible, comment est traitée cette situation : absence rémunérée ? Pour la CFDT Cadres il est inenvisageable qu'on demande à ces salariés de prendre sur leurs congés quand d'autres en télétravail ne se retrouvent pas pénalisés de la sorte.
- Définir les modalités d'information/ consultation du CSE.

### 5.4. Mise en place du télétravail exceptionnel et information

**ANI 2020 Article 7.3.2** *« [...] **l'employeur procède à une information des salariés par tout moyen**, si possible par écrit, en respectant, autant que faire se peut, **un délai de prévenance suffisant**. Cette information peut par exemple comporter les éléments suivants : période prévue ou prévisible de télétravail, informations relatives à l'organisation des conditions de travail individuelles, informations relatives à l'organisation des relations collectives de travail, (les contacts utiles dans l'entreprise, l'organisation du temps de travail, l'organisation des échanges entre les salariés d'une part, et entre les salariés et leur représentants, s'ils existent, d'autre part, les modalités de prise en charge des frais professionnels en vigueur dans l'entreprise, les règles d'utilisation des outils numériques, etc). »*

**ANI 2020 Article 7.4** *« Il est rappelé que les règles d'organisation du travail applicables au télétravail régulier ou occasionnel, ont vocation à s'appliquer également au télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure.*

*Considérant les éventuelles difficultés que le télétravail, en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure, peut occasionner pour les salariés, **l'employeur porte une attention particulière à l'application des règles légales et conventionnelles relatives à la santé et la sécurité des salariés concernés.***
*[...] **Dans ces circonstances particulières, une vigilance est portée sur la prévention de l'isolement que peuvent ressentir certains salariés, qu'ils soient en télétravail ou qu'ils travaillent sur le site de l'entreprise.** »*

**Points d'attention CFDT Cadres**

- Définir une procédure renforcée de suivi des salariés en termes de santé et sécurité en créant une commission pluridisciplinaire *ad hoc* : médecin du travail, psychologue, direction, IRP...
- Prévoir des aménagements possibles pour les personnes qui ne peuvent pas télétravailler à 100% du fait de leur situation personnelle (RPS, isolement, domicile ou situation familiale non adaptée).
- Définir une procédure d'information spécifique des salariés telle que détaillée dans l'ANI 2020.
- Veiller à ce qu'aucun salarié ne pouvant être en télétravail pendant cette période (activité non compatible) ne soit pénalisé (imposition de prise de congés, retenue sur salaire...).

## 5.5. L'utilisation du matériel personnel et la prise en charge des frais dans le cadre du télétravail exceptionnel

**ANI 2020 Article 7.4.1** *« Eu égard aux circonstances exceptionnelles ou au cas de force majeure justifiant le recours au télétravail, en cas de besoin et avec l'accord des salariés, l'utilisation de leurs outils personnels est possible en l'absence d'outils nomades fournis par l'employeur, selon les modalités prévues par l'article 7 de l'ANI du 19 juillet 2005 relatif au télétravail ».*

**Points d'attention CFDT Cadres**

- Définir les règles d'utilisation du matériel personnel et les éventuelles prises en charge (financière, support…) par l'employeur.
- Mettre en place une procédure particulière de prise en charge des frais liés au télétravail en situation exceptionnelle : prise en charge du mobilier ou fourniture d'un kit télétravail pour toute personne mise en télétravail exceptionnel (si celui-ci n'est pas déjà fourni dans le cadre du télétravail régulier). Ce kit comprend une chaise ergonomique, un écran, un casque.
  Si le matériel n'est pas fourni, prévoir un remboursement au salarié sur la base d'un montant forfaitaire à négocier.

## 5.6. Renforcer le management de proximité si le télétravail exceptionnel est appelé à durer…

La crise sanitaire nous l'a rappelé : le télétravail exceptionnel sur le long terme est une course de fond et ne doit donc pas être courue comme un sprint.

Au fur et à mesure que le temps passe, la motivation des collaborateurs va s'amoindrir et des angoisses peuvent apparaître. Les inégalités dans le vécu du télétravail (espace de travail, conditions familiales…) créent des disparités au sein de l'équipe et l'issue du télétravail exceptionnel pourra faire naître une fracture entre ceux désireux de revenir au bureau au plus vite… et ceux qui ne veulent plus y mettre les pieds !

Maintenir cette motivation dans le temps est donc un enjeu fort. D'autant que le manager lui-même est concerné : habitué à la proximité physique avec ses équipes, il lui faut à son tour modifier sa façon de travailler, ce qui n'est pas forcément naturel pour lui, même s'il est appelé à gérer une équipe en télétravail régulier en temps normal.

Aussi, il devra faire preuve de compréhension, éviter toute pression inutile, revoir les objectifs et les délais tout en gardant un contact régulier avec son équipe sur des questions professionnelles mais aussi personnelles. Il devra donc être attentif aux situations diverses de ses membres, rester à leur écoute et alerter le cas échéant sa hiérarchie quand il n'est pas en mesure de faire face à une situation donnée. Car le manager n'est pas un surhomme : il a aussi besoin de support comme nous l'avons rappelé précédemment.

### 5.7. Préserver les prérogatives des instances représentatives du personnel

S'il est important en temps normal, le dialogue social le devient encore plus durant la période de télétravail exceptionnel. L'article 7 de l'ANI du 26 novembre 2020 revient sur la nécessité de bien organiser ce dernier.

**ANI 2020 Article 7.4.2** *« Il est rappelé l'importance de préserver les missions et le fonctionnement des instances représentatives du personnel lorsqu'elles existent, et, à cet égard, l'obligation d'appliquer les règles de droit commun.*
*À cet effet, les organisations signataires soulignent l'intérêt de prévoir un protocole de fonctionnement en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure. Il peut ainsi être utile d'adapter, par accord collectif de travail, certaines règles d'organisation du dialogue social afin d'en préserver la qualité et la continuité, en se saisissant des possibilités prévues par les dispositions du Code du travail. Cela peut notamment porter sur :*

- *L'assouplissement des modalités d'organisation des informations et consultations, ainsi que des négociations (aménagement des délais de consultation, réunions en visioconférence).*
- *L'adaptation des règles de communication entre les salariés et leurs représentants et/ou les représentants syndicaux visant à faciliter l'exercice du droit syndical en cas de télétravail généralisé. »*

**Point d'attention CFDT Cadres**

- Revoir les modalités de dialogue social dans l'organisation pour adapter les règles au mode de fonctionnement distanciel et renforcer si besoin celles définies dans le cadre du télétravail régulier.

Task Name
Duration
19 Jan
26 Jan
M T W T F S S M T W
1 Project Plan 55 days
2 Milestone 1 9 days
3 System architecture 1 days
4 Creation of project 1 day
5 Setup dev environment 1 day
6 Subsystems interfaces 2 days
7 First compilable client 2 days
8 Milestone 2 10 days
9 Graphics subsystem 2 days
10 Audio subsystem 2 days
11 Basic game logic 1 day
12 User interface 2 days
13 First client prototype 2 days
14 Bugfixing 1 day
15 Milestone 3 21 days
16 Special effects 3 days
17 Physics subsystem 4 days
18 Scripts implementation 5 days
19 Level editor 5 days
20 Profiling 2 days
21 Performance optimization 2 days
22 Milestone 4 12 days
23 Launcher 1 day
24 Setup program 1 day
25 3D render support 2 days
26 Updater program 1 day
27 Server and database 4 days
28 Bugfixing 3 days
29 Milestone 5 10 days

**Crédits photo :**
© MuchMania
© Shirokuma Design
© ClassicVector
© Andrey_Popov
© Master1305
© MT-R
© UfaBizPhoto

# GUIDE NÉGOCIER LE TÉLÉTRAVAIL

*La crise sanitaire liée à la diffusion de la Covid-19 a accéléré de manière spectaculaire le déploiement du télétravail. Cette crise a montré l'importance qu'une organisation pouvait avoir à encadrer le télétravail régulier comme exceptionnel.*

*Le télétravail a fait l'objet de nombreuses évolutions ces dernières années : des ordonnances dites Macron de 2017 à l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour le secteur privé et les deux décrets publiés pour la fonction publique (des négociations se sont ouvertes en février 2021). En pointe sur le sujet depuis plus de 15 ans, la CFDT Cadres n'a pas manqué de faire part de ses revendications lors des négociations passées et elle continuera dans le futur à œuvrer pour un télétravail efficace au service des travailleurs.*

*Ce nouveau guide CFDT Cadres répond à plusieurs objectifs :*

- *Pour les délégués syndicaux ou représentants du personnel CFDT, être un appui à la négociation des accords sur le télétravail dans les structures privées comme publiques.*
- *Pour les TPE et les PME dépourvues de négociateurs, pouvoir alimenter un dialogue avec la direction de l'entreprise pour mettre en place le télétravail.*
- *Pour les télétravailleurs et leurs managers, s'appuyer sur ces nombreuses recommandations afin d'exercer le télétravail dans les meilleures conditions.*

*Enfin, la CFDT Cadres a souhaité faire un focus particulier sur la mise en place du télétravail exceptionnel.*

*Au-delà de ce guide, la CFDT Cadres reste à la disposition de ses militants et ses adhérents pour les soutenir dans le déploiement du télétravail.*

Prix : 4,00 euros