www.lacitedesentreprises.com

Le BiM

Numéro 168
Mars/Avril 2021

La revue qui décrypte l'actualité juridique
#lacitedesentreprises

LE TÉLÉTRAVAIL, UN AN APRÈS LE DÉBUT DE LA CRISE SANITAIRE

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.

Le cadre juridique du télétravail est constitué de l'accord national interprofessionnel de 2005 relatif au télétravail et des articles L1222-9 et suivants du code du travail, modifiés par l'ordonnance du 22 septembre 2017 et la loi de ratification du 29 mars 2018, ainsi que de l'ANI dernièrement conclu par les partenaires sociaux en date du 26 novembre 2020.

La Cité des entreprises, conseil en droit social, RH, mobilité internationale
Astrid Feuillet - 03 20 99 45 35 - afeuillet@citeonline.org

L'essentiel

1. Rappel du cadre juridique du télétravail

1.1 La mise en place

L'ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 est venue modifier les modalités de mise en place du télétravail, en précisant qu'elle se fait par **accord collectif ou, à défaut, une charte élaborée par l'employeur, après avis du comité social et économique (CSE), s'il existe.**

Cet accord ou cette charte précise :

- les conditions de passage en télétravail, en particulier en cas d'épisode de pollution mentionné à l'article L. 223-1 du code de l'environnement, et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;
- les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;
- les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail ;
- la détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail ;
- les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail, en application des mesures prévues à l'article L. 5213-6 du Code du travail.

Puis, la loi de ratification de cette ordonnance du 29 mars 2018, a de nouveau adapté ce cadre juridique, notamment en supprimant l'exigence d'un accord collectif ou de charte préalable. Depuis le 30 mars 2018, il est donc possible de recourir au télétravail soit en appliquant :

- un accord collectif qui aura été négocié au préalable. Il peut s'agir d'un accord collectif de branche, d'entreprise, d'établissement, de groupe ;
- ou, à défaut, une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social économique, s'il existe ;
- en l'absence d'accord collectif ou de charte, un accord écrit entre chaque salarié concerné et l'employeur.

Précisons que selon l'article L.1222-11 du code du travail, **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.

Pour accompagner les entreprises, le Gouvernement a publié sur son site, un **protocole sanitaire en entreprise régulièrement mis à jour.** Dans sa version du 8 avril 2021, il préconise que *« dans ce cadre, le temps de travail effectué en télétravail est porté à 100% pour les salariés qui peuvent effectuer l'ensemble de leurs tâches à distance. (...) Les entreprises définissent un plan d'action pour les prochaines semaines, pour réduire au maximum le temps de présence sur site des salariés, tenant compte des activités télétravaillables au sein de l'entreprise. Ce plan d'action, dont les modalités sont adaptées à la taille de l'entreprise, fait l'objet d'échanges dans le cadre du dialogue social de proximité. En cas de contrôle, les actions mises en oeuvre seront présentées à l'inspection du travail. Pour les salariés en télétravail à 100 %, un retour en présentiel est possible un jour par semaine au maximum lorsqu'ils en expriment le besoin, avec l'accord de leur employeur. »*

Rappel : Conformément à l'article R.4121-2 du code du travail, l'employeur doit mettre à jour le document unique d'évaluation des risques, au moins chaque année et lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail.

En effet, les signataires de l'ANI du 26 novembre 2020 ont souligné 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 et qui fait l'objet d'une transcription dans le document unique d'évaluation des risques.

1.2 Le statut du télétravailleur

Concernant son statut, le télétravailleur doit disposer des **mêmes droits** que le salarié qui exécute son travail dans les locaux de l'entreprise (par exemple, droit à la formation professionnelle, droits collectifs, ...).

Dans le cadre de la mise en œuvre du télétravail, l'employeur doit remplir des obligations, parmi lesquelles :

- **l'information du salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou d'outils informatiques** ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions ;
- **l'organisation** chaque année d'un **entretien** portant notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail ;
- donner au salarié **priorité pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail** qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles, mais aussi porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature.

Précisons qu'**un accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail,** pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur, est présumé être un accident de travail.

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.** En vertu de l'article L.1222-9 du code du travail, le refus d'accepter un poste de télétravailleur n'est pas un motif de rupture du contrat de travail.

1.3 Une nécessaire vigilance sur la protection des données

La CNIL précise que dans le contexte actuel lié à la crise sanitaire, le télétravail est une solution qui doit s'accompagner de **mesures de sécurité renforcées pour garantir la sécurité des systèmes d'information et des données traitées.** A cet effet, la CNIL a publié une fiche thématique autour du télétravail et des bonnes pratiques à suivre pour tous les salariés amenés à travailler de chez eux pendant la période de crise sanitaire (https://www.cnil.fr/fr/teletravail-les-regles-et-les-bonnes-pratiques-suivre).

En outre, les signataires de l'ANI du 26 novembre 2020 ont souligné l'intérêt des bonnes pratiques, s'agissant de l'usage des outils numériques et de la protection des données.

1.4 Les frais liés au télétravail

L'ANI du 26 novembre 2020 rappelle le principe selon lequel les frais engagés par un salarié dans le cadre de l'exécution de son contrat de travail doivent être supportés par l'employeur s'applique à l'ensemble des situations de travail.

A ce titre, il appartient ainsi à l'entreprise, selon l'ANI, de prendre en charge les dépenses qui sont engagées par le salarié pour les besoins de son activité professionnelle et dans l'intérêt de l'entreprise, après validation de l'employeur. Le choix des modalités de prise en charge éventuelle des frais professionnels peut être, le cas échéant, un sujet de dialogue social au sein de l'entreprise.

Concrètement, l'entreprise accepte :

- soit de prendre à sa charge les frais réels de fonctionnement dans une certaine limite de X euros par mois. Le salarié tiendra à la disposition de l'entreprise les justificatifs de ses frais (factures détaillées) ;
- soit l'entreprise accepte de verser une indemnité forfaitaire de X euros par mois.

Une tolérance URSSAF de décembre 2019, officialisée par le bulletin officiel de la sécurité sociale, a admis que l'employeur puisse rembourser les frais de télétravail sous la forme d'allocations forfaitaires, en franchise de cotisations, dans certaines limites.

A noter :

Cet accord a été étendu par arrêté du 2 avril 2021, publié au journal officiel du 13 avril 2021. L'article 3.1.5 relatif à la prise en charge des frais professionnels de l'ANI est étendu *« sous réserve du respect du principe général de prise en charge des frais professionnels tel qu'interprété par la jurisprudence de la Cour de cassation (cass. soc, 25 février 1998, n° 95-44096) selon lequel la validation de l'employeur soit interprétée comme étant préalable, et non postérieure, à l'engagement des dépenses par le salarié. »*

2 Focus sur quelques préconisations de l'ANI du 26 novembre 2020 relatif au télétravail

Le 26 novembre 2020, les partenaires sociaux ont conclu un accord national interprofessionnel « pour une mise en œuvre réussie du télétravail ».

Rappelons que *« les organisations signataires souhaitent, par le présent accord, expliciter l'environnement juridique applicable au télétravail et proposer aux acteurs sociaux dans l'entreprise, et dans les branches professionnelles, un outil d'aide au dialogue social, et un appui à la négociation, leur permettant de favoriser une mise en oeuvre réussie du télétravail. »*

L'ANI a été étendu par arrêté du 2 avril 2021, publié au journal officiel du 13 avril 2021. L'arrêté d'extension comporte une réserve permettant d'expliciter la portée des dispositions de l'accord relatives à la prise en charge des frais professionnels dans le cadre du télétravail (voir plus haut au I.4). Sont exposées ci-dessous quelques-unes des mesures de l'ANI.

2.1 L'accompagnement des collaborateurs et des managers

Il ressort de l'accord que le télétravail repose sur un postulat fondamental **– la relation de confiance entre un responsable et chaque salarié en télétravail –** et deux aptitudes complémentaires **– l'autonomie et la responsabilité nécessaires au télétravail.**

Les pratiques managériales sont ainsi réinterrogées et adaptées en fonction de ce socle, ainsi que des objectifs du télétravail et de l'organisation de celui-ci : elles diffèreront notamment en fonction du nombre de personnes en télétravail ou de la fréquence de ce dernier. La mise en oeuvre 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.

Les salariés en télétravail de manière régulière reçoivent 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.

2.2 Préservation de la relation de travail avec le salarié

L'éloignement des collaborateurs et la distanciation physique des équipes de travail du fait du télétravail ne doit pas conduire à un amoindrissement du lien social. **Des dispositifs ad hoc mobilisant tous les acteurs de l'entreprise peuvent être élaborés et mis en oeuvre dans l'entreprise pour garantir le maintien du lien social. Cela participe de la responsabilité sociétale de l'entreprise.**

La prévention de l'isolement participe à la fois de la santé au travail du salarié en télétravail et du maintien du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Des règles de fonctionnement communes intégrant des repères relatifs aux activités, aux responsabilités individuelles et collectives, à la marge de 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.

2.3 La continuité du dialogue social de proximité

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

Les réunions de négociation et les réunions du CSE peuvent être impactées par le développement du télétravail. Si l'organisation des réunions sur site est préférable, il est possible, selon la règlementation en vigueur, d'organiser certaines d'entre elles à distance en l'absence d'accord spécifique, afin notamment, de répondre à des situations particulières.

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.

Retrouvez au travers de nos Paroles d'expert, des illustrations relatives à la gestion du télétravail.

Sources :

- Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017
- Loi n°2018-217 du 29 mars 2018
- Ani du 26 novembre 2020

Parole d'expert

Interview
réalisée le 15 avril 2021

Elodie MIGRAINE-SCHELL

Juriste Droit Social
au sein de Cofidis Group depuis 2012

En préambule, pouvez-vous en quelques mots, vous présenter ainsi que votre groupe ?

COFIDIS Group gère une large gamme de services financiers pour les particuliers et les commerçants partenaires. Il est constitué de quatre entités françaises : COFIDIS (1.500 collaborateurs), SYNERGIE (450 collaborateurs), CREATIS (250 collaborateurs) et MONABANQ (200 collaborateurs). L'ensemble d'entre elles se situent sur le campus de Villeneuve d'Ascq.

Pour ma part, je suis juriste en droit social au sein du groupe depuis 2012. J'interviens sur le périmètre SYNERGIE et sur des projets transverses groupe.

Voilà un an qu'a débuté la crise sanitaire, et que dans ce contexte, la généralisation du télétravail s'est faite dans beaucoup d'entreprises. Comment avez-vous aménagé le télétravail pendant la crise sanitaire et comment les salariés l'ont-ils vécu ?

Dès le mois de mars 2020, tous les collaborateurs ont été placés en télétravail. Pour la majorité d'entre eux, ils étaient déjà télétravailleurs. Pour les autres, il a fallu procéder rapidement à leur équipement. Dans l'ensemble, le télétravail a reçu un accueil favorable de la part des collaborateurs, y compris pour ceux qui n'avaient pas été télétravailleurs auparavant. Seules quelques problématiques informatiques ont été constatées les premiers jours, mais elles ont été rapidement résolues.

Au cours de l'été 2020, le retour sur site a été autorisé en alternance ; mais, dès fin octobre 2020, a été remis en place le télétravail à 100%. Depuis le 18 janvier 2021, il est possible, pour ceux qui le souhaitent, de revenir sur site à hauteur d'un jour par semaine, dans le respect de la jauge maximale de présence autorisée sur site, conformément au protocole national.

Face à la crise sanitaire actuelle, les collaborateurs nous ont fait part de leur manque de lien social, comme par exemple, des échanges pendant les pauses ou les déjeuners entre collègues. Ils ont également exprimé une véritable volonté de revenir sur site. Dans ce contexte, nous avons essayé d'innover. Nous avons ainsi effectué des évènements festifs à distance, en maintenant certains temps forts comme les vœux annuels, filmés en direct auxquels ont pu participer quelques collaborateurs ou encore des actions telles que l'envoi d'un panier garni à Noël ou d'un calendrier de l'avent, dans l'objectif de créer un « peu de convivialité à distance ».

Pour mesurer l'impact de la crise sanitaire et de cette généralisation du télétravail sur nos collaborateurs, nous leur avons adressé un questionnaire en avril 2020 et un autre en ce début d'année ; il en est ressorti une perception plutôt favorable du télétravail.

Par ailleurs, nous avons noté une accidentologie qui reste faible en télétravail, ainsi qu'a priori une baisse des petits arrêts de travail, en particulier, ceux de moins de trois jours.

Avez-vous déjà mis en place le télétravail dans votre entreprise, et dans l'affirmative, selon quelles modalités ?

Le télétravail est mis en place au sein de Cofidis Group depuis 2019, après une phase d'expérimentation en 2018 au sein de deux entités du groupe auprès de collaborateurs exerçant des métiers opérationnels et fonctionnels. Nos accords ont été signés en avril 2019, avec nos partenaires sociaux, dans chacune des entités du groupe. Les mesures contenues dans chacun des accords sont similaires dans l'ensemble des entités du groupe.

Il a été acté le principe d'une journée de télétravail par semaine, et ce, sur la base de volontariat. Il est prévu un jour fixe pour les opérationnels (les conseillers commerciaux et ceux exerçant les métiers de la vente), puis un jour qui peut varier pour les métiers fonctionnels (fonctions supports).

Des conditions d'accès au télétravail ont été définies notamment : il faut être en CDI, avoir une ancienneté de 6 mois sur le poste, résider en France et être à temps plein ou à temps partiel (au moins à 80%).

Concernant la question des frais liés au télétravail, nous ne versons pas d'indemnité spécifique ; le télétravail étant basé sur le volontariat du collaborateur qui conserve son poste de travail sur site. Nous avons maintenu les titres restaurants pour les collaborateurs en télétravail. Actuellement, les partenaires sociaux ont de nouveau évoqué le sujet de la prise en charge des frais liés au télétravail.

Nos accords ont également permis de mettre en place le télétravail en cas de circonstances exceptionnelles et de déroger à la règle d'une journée par semaine. Notons une particularité pour les travailleurs handicapés, il est possible de procéder à un aménagement de leur poste à domicile, si le médecin du travail l'estime nécessaire.

Pour accompagner le déploiement du télétravail, des modules de formation, fortement appréciés par les collaborateurs, ont été mis en place afin de les informer des modalités de travail à distance, à l'égard des managers pour leur permettre d'appréhender le management à distance ainsi que des modules relatif à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail.

Selon vous, quels sont les atouts et les risques de la mise en place du télétravail au sein de l'entreprise ?

Les collaborateurs apprécient cette organisation du travail. Elle permet une meilleure articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Elle contribue ainsi à l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Certains collaborateurs ont constaté qu'ils se sentaient plus performants, davantage concentrés.

Par ailleurs, nous avons noté d'une part, une baisse de l'absentéisme et d'autre part, des impacts positifs sur la politique RSE, qui s'est améliorée avec la réduction des déplacements.

Afin que la mise en oeuvre du télétravail soit pleinement efficace, que pourriez-vous préconiser pour maintenir la cohésion sociale interne ou adapter les pratiques managériales, notamment ?

L'un des outils contribuant à une mise en place efficace du télétravail, est la formation. En effet, il est important de former tant les collaborateurs que les managers.

Surtout, il faut être prêt à mettre en place le télétravail et avoir confiance en ses collaborateurs.

La mise en place du télétravail devient inévitable et il sera impossible de revenir à du 100% présentiel après ce que nous avons vécu pendant la crise sanitaire. Nous envisageons de faire évoluer nos accords en portant le nombre de jours de télétravail à deux jours par semaine.

Le télétravail ne présente pas réellement de risques. La seule difficulté que l'on pourrait citer, sera d'organiser le retour en présentiel de certains collaborateurs vulnérables, qui ne sont pas revenues en entreprise depuis un an.

A votre avis, le télétravail sera-t-il un enjeu majeur de la négociation dans l'entreprise et quel sera l'impact de l'ANI du 26 novembre 2020 sur celle-ci ?

L'ANI du 26 novembre 2020 n'a pas eu d'impact sur notre négociation en interne, car nous avions déjà conclu des accords sur le sujet en 2019. Cependant, l'ANI soulève notamment la question de la prise en charge des frais professionnels, sujet de dialogue social au sein de nos entreprises.

Parole d'expert

Interview
réalisée le 26 mars 2021

Claudine BEHAGUE
DRH de PICTIME GROUPE depuis 2019

En préambule, pouvez-vous en quelques mots, vous présenter ainsi que votre entreprise ?

PICTIME GROUPE est une entreprise fondée en 2002 par Laurent DUIQUET et Frank FLIPO, aujourd'hui coprésidents de la société. Au siège social situé à Sainghin-en-Mélantois, l'entreprise compte 260 collaborateurs et une vingtaine sur son site de Paris.

La vocation de Pictime Groupe est de mettre en œuvre les technologies du digital au service des usages métiers des entreprises : Intégrer, Opérer & Protéger dans le Cloud, les plateformes, les applications et les données métiers.

Depuis 2002, nous accompagnons au quotidien nos clients en France et à l'international dans l'évolution digitale de leur métier. Nombre des projets que nous avons réalisés ont marqué de leur empreinte la transformation digitale de nos clients. Ensemble, nous changeons le quotidien !

Quant à moi, j'ai un parcours de près de 25 ans dans l'IT. Originaire du monde du commerce et du management, j'ai développé une appétence pour les ressources humaines au cours des 9 ans passés chez Cap Gemini, j'ai alors rejoint Sylis devenue OPEN où je suis restée 13 ans comme Responsable RH de la région Grand Nord (Nord-Est et Bélux), avant de rejoindre PICTIME GROUPE début 2019 dans la fonction de Directeur des Ressources Humaines.

Voilà un an qu'a débuté la crise sanitaire, et que dans ce contexte, la généralisation du télétravail s'est faite dans beaucoup d'entreprises. Comment avez-vous aménagé le télétravail pendant la crise sanitaire et comment les salariés l'ont-ils vécu ?

Avant la crise sanitaire, il était possible, pour une partie des collaborateurs, de faire du travail à distance occasionnel. Avec la crise sanitaire, le télétravail a été mis en place dès mars 2020, pour tous les salariés de l'entreprise, y compris les stagiaires et les alternants. Pour mettre en œuvre ce télétravail généralisé, l'une des premières actions a été de fournir des équipements informatiques à l'ensemble des salariés. En outre, le système de VPN de l'entreprise a permis aux collaborateurs d'accéder aux serveurs et aux applications. Les salariés ont également été informés sur le mode de fonctionnement des outils informatiques, les accès aux applications ou encore les personnes à contacter en cas de problèmes de connexion...

La situation a nécessité de beaucoup communiquer pour s'adapter à une actualité mouvante. Au début de la crise sanitaire, de nombreuses réunions ont été organisées avec les salariés, souvent une fois par jour, « et même plus que la normale », avec pour objectif d'organiser le travail. Parallèlement, se sont tenues des réunions avec les managers pour leur expliquer le fonctionnement du travail à distance et le placement en activité partielle de certains salariés.

En effet, pendant cette période, il a été nécessaire de s'adapter aux situations différentes des clients, qui pour certains, avaient une activité en plein développement et pour d'autres, connaissaient une forte baisse d'activité voire une réduction totale d'activité.

Pour maintenir le lien social et éviter l'isolement du collaborateur, l'entreprise a lancé une mini-enquête auprès des salariés, appelée « la météo », qui consistait à leur demander chaque semaine, comment ils se sentaient vis-à-vis du 100% télétravail, et plus globalement comment ils vivaient la situation. Le questionnaire s'est enrichi au fur et à mesure, en proposant aux collaborateurs des idées d'animations, comme par exemple, la mise en place de cours de cuisine à distance.

Au moment du déconfinement, avec la réouverture des locaux en mai 2020, il a fallu organiser la reprise du travail sur site, ce qui s'est fait sur la base du volontariat. La responsable de la communication interne et la DRH ont recueilli les retours des collaborateurs, parmi lesquels certains ont fait part de leur peur de reprendre leur travail en présentiel, notamment les personnes à risques. La prise de contact avec les collaborateurs a été nécessaire pour écouter, identifier les éventuels risques psycho-sociaux et de prendre les mesures nécessaires pour améliorer leur situation.

Avec le deuxième confinement, ce fut le retour du télétravail, en ouvrant la possibilité de venir une journée par semaine en entreprise depuis début 2021, et plus pour les nouveaux arrivants, qui bénéficient d'un parcours d'intégration, dont le « welcome day » qui est la journée d'accueil chez Pictime Groupe. L'entreprise s'est attachée, durant cette période, à tenir quelques réunions en présentiel pour préserver la cohésion interne des équipes.

Une newsletter relative à la vie de l'entreprise est publiée de façon hebdomadaire. Nous avons également organisé en début d'année, une réunion consacrée aux résultats de 2020, aux perspectives de 2021, aux chantiers stratégiques et à la situation du business. Mi-mars, nous avons lancé une enquête de satisfaction avec l'accompagnement d'un prestataire, pour capitaliser sur ce qui fonctionne et qui plait à nos collaborateurs, mais aussi dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue pour lancer un plan d'actions que nous suivrons toute l'année.

Avez-vous déjà mis en place le télétravail dans votre entreprise, et dans l'affirmative, selon quelles modalités ?

En septembre dernier, l'entreprise a rédigé un accord sur le télétravail, qui s'est construit pendant la crise sanitaire. Cet accord, d'une durée d'un an, sera signé prochainement avec le CSE.

Quel cadre pour cet accord ? Sont visés l'ensemble des collaborateurs, sur la base du volontariat. Le bénéficie du télétravail est subordonné à la demande du collaborateur, qui doit recueillir l'accord de son manager ; en cas de désaccord, l'arbitrage final est effectué par la DRH. Les critères sont l'autonomie, la capacité à s'autogérer à distance et être salarié. Cependant, certaines exceptions ont été prévues : les stagiaires, les apprentis, les nouveaux arrivants pendant leur période d'essai ou encore les salariés qui sont dans une période de changement de fonctions, peuvent avoir besoin de travailler en présentiel pendant quelques temps.

La fréquence est de deux jours de télétravail et de trois jours de présentiel sans imposer de jours précis. Le choix des jours télétravaillés est fixé de gré à gré entre le manager et le collaborateur, et peuvent ainsi varier selon l'activité du salarié ou l'organisation de sa vie personnelle et familiale.

Selon vous, quels sont les atouts et les risques de la mise en place du télétravail au sein de l'entreprise ?

La mise en place du télétravail est un enjeu de l'amélioration de la qualité de vie au travail, apportant une meilleure souplesse dans l'organisation du travail ainsi qu'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Il permet au salarié de gagner du temps et de réduire les coûts liés au transport domicile-travail. Cela réduit aussi le stress lié au déplacement et a un effet positif sur l'environnement, en diminuant le trafic routier et donc les émissions de CO2, ceci notamment en privilégiant les journées complètes de télétravail

Pour l'entreprise, le télétravail permet d'avoir une meilleure attractivité et constitue un atout pour la fidélisation des collaborateurs. Dans le secteur des ESN, le télétravail est mis en place dans beaucoup d'entreprises. Cependant, concernant la reconnaissance du travail, celle-ci se fait de façon moins spontanée à distance.

Un des risques peut consister dans l'isolement du télétravailleur et le contrôle de son travail. Il faut s'adapter au mode de fonctionnement du travail à distance et au contrôle de l'efficacité du travail du salarié « sans être sur son dos ». Il est nécessaire de faire confiance au collaborateur dans l'exécution de son travail. La DRH et le CODIR ont accompagné les managers dans la mise en œuvre du management à distance.

Il est important que les collaborateurs aient un espace pour travailler. Ceux-ci doivent rester joignables et être disponibles comme au bureau. Le nombre de réunions ne doit pas être excessif, car cela peut devenir une contrainte et venir amputer le temps de travail du salarié.

Il faut veiller au respect de la durée du travail. Dans la formation dispensée aux managers, la DRH a communiqué sur le droit à la déconnexion et le respect des horaires de travail. Veiller à la déconnexion des collaborateurs doit être un point de vigilance. Concernant le travail à distance, a été mis en place un entretien semestriel, dans lequel un point est notamment fait sur le télétravail, l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle et le respect des horaires de travail. Un autre enjeu est celui de l'ergonomie du poste du travail, en alertant sur la nécessité de garder une bonne posture.

Afin que la mise en œuvre du télétravail soit pleinement efficace, que pourriez-vous préconiser pour maintenir la cohésion sociale interne ou adapter les pratiques managériales, notamment ?

Il est nécessaire d'accompagner les managers, afin qu'ils soient formés et qu'ils s'adaptent au management à distance. Un collaborateur sur site ne doit pas être pénalisé vis-à-vis d'un salarié qui est en télétravail, ni l'inverse.

Pour conserver le lien social, plusieurs équipes ont ouvert un Teams de discussion instantanée, dans lequel les collaborateurs peuvent se parler oralement ou via un chat. Il s'agit d'un canal de communication disponible toute la journée, qui leur permet d'échanger comme ils le feraient s'ils étaient sur le même plateau. Sont également organisés des moments de convivialité pour les travailleurs à distance, tels que des cafés virtuels ou des apérowebs.

Avec un télétravail cadré, il faut aussi prévoir un temps minimal par équipe en entreprise, pour maintenir le lien et mieux travailler ensemble.

A votre avis, le télétravail sera-t-il un enjeu majeur de la négociation dans l'entreprise et quel sera l'impact de l'ANI du 26 novembre 2020 sur celle-ci ?

Il est inconcevable de revenir « à avant ». L'organisation du travail s'est transformée et les attentes des collaborateurs ont changé. L'ANI préconise de trouver un équilibre entre le présentiel et le télétravail. Retrouver le 100% présentiel est difficilement envisageable.

La souplesse dans l'organisation du travail, la qualité de vie au travail, l'équilibre vie personnelle et professionnelle, deviennent des éléments prépondérants pour la fidélisation des collaborateurs et l'attractivité de l'entreprise, et par conséquent dans les négociations annuelles obligatoires. Le télétravail en fait partie, il est nécessaire d'y intégrer davantage de souplesse. L'étape suivante sera peut-être, de fixer un volume annuel de jours que le salarié prendrait en fonction de ses contraintes professionnelles ou personnelles.

L'ANI donne un cadre global et l'entreprise définit elle-même un cadre spécifique, en définissant son propre mode de fonctionnement.

L'autre enjeu est de trouver des solutions de management, qui devront concilier un mix de présentiel et de télétravail, sans discriminer et sans défavoriser les collaborateurs travaillant sur site et ceux travaillant à distance.

Quelques Conseils Pratiques pour optimiser la gestion du télétravail

Guillaume DORLÉANS-MASSART

Consultant – Formateur, Ergonome IPRP, Psychologue du travail chez HandiExpeRh

La crise actuelle est avant tout sanitaire, et face à cela, les entreprises ont réagi vite, avec les moyens et les consignes dont elles disposaient. Le télétravail nécessaire et imposé a été mis en place sans que les entreprises y soient nécessairement préparées. À tel point que le télétravail a pu être perçu comme une source de dégradation du travail. En réalité, c'est la situation actuelle qui vient dégrader le télétravail.

Pour faire face à la crise sanitaire, toutes les activités « télétravaillables » doivent être télétravaillées : ce n'est pas un choix. Parfois, à marche forcée, les sociétés ont mis en place les moyens techniques et numériques et sans nécessairement s'assurer de leur maîtrise.

Notons quand-même que l'on a globalement une augmentation du taux de satisfaction de la part des nouveaux télétravailleurs. Attention cependant, les gains liés au télétravail peuvent vite s'estomper quand il n'est pas accompagné et cadré. En effet, ce mode de travail n'est pas exempt de contraintes.

Ainsi, les sources d'interruptions sont devenues plus nombreuses, et plus variées ; elles sont issues du travail (un chat en direct, multiplication des canaux de communication, exigences à la réponse immédiates) ou de l'environnement personnel (un livreur qui sonne à la porte). Le travail s'en retrouve « haché », soumis à l'exigence d'instantanéité. De plus, les contraintes préexistantes au télétravail sont amplifiées : le manque de cohésion devient isolement, la réunionite devient la « visionnite », la sur-communication devient infobésité, les demandes contradictoires deviennent la norme, les mauvaises postures sur votre bureau deviennent délétères sur votre table de salon.

On redécouvre qu'il n'y a pas de santé psychologique sans santé physique. Alors quelles solutions sont possibles ?

Les solutions se trouvent entre plusieurs extrêmes à éviter :

1. Entre « faire comme si de rien n'était » et « chercher à tout réinventer », de multiples choix s'offrent à vous. Ignorez les difficultés de garde d'enfant, alors vous exposerez à moyen terme vos collaborateur.rice.s à l'épuisement. Chamboulez votre organisation du travail, c'est oublier que vous avez déjà des ressources et des bonnes pratiques qui fonctionnent.
2. Entre « appliquer un mode de télétravail rigide » et « être dans la sur-adaptation » aux situations individuelles, il y a une marge de manœuvre ample. Nous pensons qu'imposer la même chose à tout le monde, c'est être inadapté à tous. À l'inverse, changer les règles pour chaque personne fait perdre de vue la direction que vous donnez et créé un sentiment d'injustice.

Le télétravail actuel est à considérer comme une réorganisation à part entière. Il faut à la fois cadrer sa mise en place (avec des droits et des devoirs, notamment à la déconnexion) et faire preuve de souplesse car la situation évolue constamment. Pour créer ce cadre, nous vous conseillons d'impliquer les personnes qui télétravaillent et celles qui ne le peuvent pas ; elles peuvent tout autant être concernées par le télétravail des autres.

Au-delà de cela, que faire concrètement ?

Veiller à renforcer les avantages du télétravail et à en réduire les contraintes :

- **Préserver l'autonomie :** nous vous invitons à laisser des vraies marges d'action en clarifiant les rôles et les responsabilités, impliquer vos salarié.es dans des projets qui leur tiennent à cœur, accepter que l'on vous dise « non » car il ne faut pas confondre adaptation et obéissance. En retour, sachez dire « non », clairement. Aidez à prioriser les tâches, tout en veillant à ce qu'il reste des tâches où vos collaborateurs sont à l'aise. En effet, il est faux de croire qu'être constamment hors de sa zone de confort est bénéfique. Nous vous conseillons d'inverser la logique : étendre la zone de confort de vos salariés ! Les former, les écouter et leur laisser des temps de concentration en acceptant qu'ils ne répondent immédiatement à vos sollicitations sur des temps bien définis. Enfin, n'oublions pas que les urgences doivent être communiquées par téléphone et non par mail.
- **Assouplir le « tout télétravail » :** les études montrent qu'il faut d'abord tester et valider personnellement le travail pour bénéficier de ses avantages (bien-être et productivité). Cela amène à laisser les personnes qui apprécient le télétravail être plus souvent à distance que celles qui ne sont pas à l'aise. Créer des moments de travail en présentiel permet de pallier les défauts du tout-à-distance, en respectant les enjeux sanitaires et avec l'accord des salariés. Il est effet possible d'organiser un retour en présentiel, 1 jour par semaine, pour ceux qui en expriment le besoin. C'est l'occasion de créer des moments conviviaux qui feront oublier la morosité ambiante.
- **Formaliser :** avec l'accord des collaborateurs, toujours, vous pouvez coconstruire une charte d'utilisation des modes de communication. Pour augmenter vos chances de réussite : formalisez la charte et soyez exemplaires dans leur utilisation, sinon elle restera lettre morte.
- **Protéger l'encadrement :** les managers et la direction peuvent affiner leur posture sur des conseils qu'ils ont sûrement déjà entendus : être à l'écoute, rester disponible, être ouvert aux propositions des collaborateurs et les impliquer dans les décisions. Ces principes sonnent comme des injonctions alors que l'encadrement est lui-aussi sujet aux difficultés que nous avons évoquées jusqu'ici. Comment ne pas exposer l'encadrement alors qu'ils sont au croisement des contraintes ? Une réponse possible : la délégation.
- **Favoriser une délégation éclairée :** la distance et la charge de travail amènent à aller plus loin : inviter les collaborateurs à approfondir leurs idées. Il s'agit donc d'une nouvelle tâche, libératrice pour la hiérarchie mais en contradiction avec la volonté de limiter la surcharge des collaborateurs. Il est alors crucial de cadrer le temps dédié à cette nouvelle mission. Cela évite de démotiver les bonnes volontés qui, stratégiquement, se garderont de soumettre leur proposition, de peur de se rajouter du travail. Profitez-en pour faire des binômes qui vont coopérer sur des projets mobilisateurs et porteurs de sens. C'est une manière de renforcer la cohésion d'équipe.
- **Donnez un maximum de vision :** informez sur la santé de l'entreprise, les espoirs et les pistes de solutions envisagées pour pallier les mauvaises nouvelles (comme les chiffres en baisse).
- **Prêter attention aux personnes en difficultés :** les changements de comportements, vous avez dû les remarquer. S'ils deviennent gênants, exprimez sincèrement vos ressentis, vos craintes, et cherchez des solutions à 2. À défaut, réorientez vers les personnes à même de les aider, en appuyant leurs demandes : services informatiques, clients ou collègues exigeants…

Un dernier conseil : valorisez le soutien collectif preneur de temps pour ceux qui apportent de l'aide. Vous pouvez même intégrer cela lors des évaluations, réalisées à 360° (si le cœur vous en dit).

Ces nouveaux modes de travail sont susceptibles de perdurer après la crise (restons optimistes). C'est là que les managers peuvent donner des perspectives à moyen terme.

Texte rédigé le 31 mars 2021.

La Cité des Entreprises - MEDEF Lille Métropole
Campus Entreprises et Cités 40, Rue Eugène Jacquet - 59708 Marcq-en-Baroeul Cedex
Tél. : 03 20 99 45 35 - Fax : 03 20 99 46 00

Directeur de la publication :
Yann ORPIN

Rédacteur en chef :
Arnaud Cousin

Rédactrice :
Astrid Feuillet

Responsable de la Communication :
Marion SIGIER

Le service juridique de La Cité des Entreprises reste à votre disposition pour répondre aux questions des adhérents.

Vous pouvez retrouver ce BIM et les précédents sur le site internet :
www.lacitedesentreprises.com