UNION DES EMPLOYEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

ACCORD RELATIF À L'IMPACT DU NUMÉRIQUE SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET L'EMPLOI DANS LES ENTREPRISES DE L'ESS

PRÉAMBULE

Les technologies matérielles et logicielles permettant de traiter des informations numériques et de les transmettre s'inscrivent de plus en plus et plus que jamais dans l'ensemble des aspects de la vie professionnelle et personnelle. En effet, la plupart des relations entre les personnes et des démarches administratives se font au moyen d'outils numériques.

Si les technologies numériques peuvent avoir des avantages et permettent de gagner en rapidité, il convient néanmoins de s'interroger sur les conséquences de l'introduction et l'expansion de celles-ci spécifiquement dans le monde du travail.

Dans l'économie sociale et solidaire (ESS), les résultats de la deuxième édition du baromètre Chorum-Cides sur la qualité de vie au travail ont fait ressortir le fait que le numérique est principalement perçu comme ayant un impact positif sur celle-ci. Il est toutefois apparu nécessaire au regard des enjeux liés à son développement d'approfondir l'analyse des conséquences de la transition numérique sur les conditions de travail et l'emploi.

Ainsi, sous l'impulsion du groupe de dialogue social de l'ESS (GDS) et de façon à éclairer de futurs travaux, l'UDES a conclu fin 2017 un partenariat avec l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) pour prendre la mesure de l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans les entreprises de l'ESS.

Ces travaux ont permis de mettre en évidence les impacts principaux de la mise en œuvre des transformations numériques dans les entreprises de l'ESS. Ils ont permis en outre d'avoir une vision globale des enjeux liés à la transition numérique et aux transformations numériques à l'œuvre au sein de l'ESS au regard de la pluralité des effets sur l'emploi et les conditions de travail.

Cet état des lieux partagé et les recommandations de l'ANACT ont été intégrés à la déclaration commune du 14 janvier 2020 engageant l'ouverture de la négociation d'un accord multiprofessionnel relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans l'ESS.

Il est courant de constater, ainsi que l'a fait l'ANACT dans le cadre de son étude, que les outils numériques peuvent engendrer un certain nombre de pratiques potentiellement génératrices de risques professionnels telles qu'une sur sollicitation, une augmentation de la charge mentale... de par la modification de l'unité de temps, de lieu et d'action de la réalisation du travail.

Les outils numériques modifient le cadre traditionnel de l'activité. Les changements qu'ils introduisent peuvent modifier la charge de travail des salariés, les façons de la mesurer et de

HV SP BC CC G

la réguler. Les transformations numériques impliquent souvent les compétences... Ainsi, ils impactent à divers degrés l'ensemble des composantes des conditions de travail et de l'emploi.

C'est l'outil qui doit être adapté à la pratique professionnelle et non l'inverse et que cela vaut pour les outils numériques. Les parties signataires rappellent également que l'adaptation du travail à l'Homme[1] peut aussi tenir compte des différences interindividuelles, dans le but de réduire les effets du travail sur la santé des salariés.

Il est entendu que la préservation de la santé au travail permet l'amélioration de la qualité du travail et inversement. Les outils numériques doivent concilier l'objectif d'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie au travail[2] avec celui de l'amélioration de la qualité du travail[3].

L'introduction de nouvelles technologies, relève, dans les entreprises d'au moins cinquante salariés des attributions générales des institutions représentatives du personnel[4]. Les enjeux des transformations numériques pour être poursuivis doivent s'inscrire dans une démarche de conduite du changement[5] encadrée par le dialogue social et la négociation pouvant être articulée avec la mise en œuvre d'un dialogue professionnel[6].

Ainsi, les signataires entendent notamment développer et soutenir la négociation et la mise en œuvre d'actions sur la question du numérique au sein des branches professionnelles et des

---

[1] *INRS : https://www.inrs.fr/demarche/principes-generaux/introduction.html#:~:text=Adapter%20le%20travail%20%C3%A0%20l,aux%20%C3%A9volutions%20techniques%20et%20organisationnelles*

[2] *La Qualité de vie au travail (QVT) désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises.*

[3] *Elle constitue une dimension de la qualité de vie au travail (QVT) qui se caractérise par le ressenti des salariés sur l'accomplissement de leur travail au sein du collectif de l'entreprise. Elle renvoie aux représentations et aux critères de ce qui constitue un travail bien exécuté du point de vue des salariés en adéquation avec le sens du travail sur le plan individuel et collectif. Ainsi, le travail bien exécuté correspond au sentiment d'être parvenu à un résultat satisfaisant au regard des règles de métier, du collectif de travail, de l'objet de l'entreprise, des objectifs... (Cette définition est à distinguer de l'appréciation par l'employeur du travail rendu)*

[4] *Article L. 2312-8 4° du code du travail*

[5] *« La conduite du changement est constituée de l'ensemble des opérations effectuées à l'initiative de l'employeur au sein d'une organisation pour permettre à l'entreprise de s'adapter au changement et à l'évolution de l'environnement. ».*

[6] *« Le dialogue professionnel est constitué de l'ensemble des échanges et relations professionnels entre les acteurs internes de l'entreprise que sont les salariés, les managers, les représentants du personnel et les dirigeants et éventuellement des interlocuteurs externes (fournisseurs, concepteurs d'outils etc.). Le dialogue professionnel ne se substitue pas et ne fait pas obstacle aux attributions des institutions représentatives du personnel, à celles des organisations syndicales représentatives dans l'entreprise et aux prérogatives de l'employeur. Le dialogue professionnel peut être mobilisé sous forme d'espaces de discussion en vue d'une démarche inclusive de conduite du changement »*

entreprises entrant dans son champ d'application. L'accord fera, à ce titre, office de cadre d'action répondant aux principes de valeur ajoutée et de subsidiarité vis-à-vis des branches professionnelles.

Le présent accord s'inscrit ainsi dans l'esprit de l'accord-cadre européen autonome sur la numérisation en date du 22 juin 2020.

Les parties signataires conviennent des dispositions suivantes :

Article Préliminaire. La conduite du changement induite par la transition numérique

1) Mobilisation du dialogue social et de la négociation collective

Les parties signataires estiment que l'ensemble des parties prenantes[7] doit participer efficacement aux transformations numériques. Les institutions représentatives du personnel et les organisations syndicales représentatives y sont nécessairement incluses. L'exercice du dialogue social et la négociation au niveau des branches professionnelles et des entreprises sont indispensables à la mise en œuvre encadrée et protectrice de la conduite du changement.

Dans cette perspective, les parties signataires incitent les branches couvertes par le présent accord à conclure un accord relatif à l'impact du numérique sur l'organisation, les conditions de travail et l'emploi. Des points spécifiques sur la mise en œuvre du télétravail (cf. Article III.6)) et sur les principes d'expérimentation (cf. Article I.3)) comme levier d'accompagnement des projets de transformations numériques pourront y être inclus.

De même, elles les encouragent à inclure les enjeux du numérique dans les autres sujets de négociation de branche notamment sur la qualité de vie au travail, les conditions de travail, la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les travailleurs en situation de handicap et la formation professionnelle.

Afin de favoriser l'exercice du dialogue social au sein des entreprises, les parties signataires invitent les branches à accompagner les entreprises sur la négociation d'accords portant sur les transformations numériques. Les entreprises dont l'effectif est inférieur à 50 salariés bénéficieront d'un accompagnement particulier à cet égard.

2) Mobilisation de l'expérience des salariés, y compris des managers dans la conception et l'évolution des outils numériques

La réussite d'un projet de transformation numérique procède d'une bonne coopération entre les concepteurs et les utilisateurs du projet. Le retour d'expérience de ces derniers apparaît donc fondamental lors de l'élaboration du projet. Afin de favoriser cette coopération, les parties invitent à la mise en place d'espaces de dialogue professionnel rassemblant l'ensemble des parties prenantes en incluant concepteurs et utilisateurs. En effet, dans cette logique inclusive, les différents intervenants au projet se doivent de réfléchir collectivement aux tâches pour

[7] Les parties prenantes entendues ici sont : les dirigeants, les représentants du personnel, les managers et les salariés.

lesquelles il est souhaité faire usage des outils numériques et à celles pour lesquelles leur utilisation ne s'avère pas pertinente. Dans ce cadre, pourraient être identifiées les tâches exécutées par les salariés en distinguant celles traitées par l'utilisation d'outils numériques et celles pour lesquelles ils ne sont pas utilisés. Dans le but de prévenir les risques de surcharge de travail et l'intégrer dans l'organisation du travail, les employeurs, les institutions représentatives du personnel et les organisations syndicales représentatives pourront prendre en considération cette distinction.

Les managers doivent être inclus dans ces espaces de dialogue professionnel, ainsi que l'ensemble des personnes qui sont amenées à utiliser les nouvelles applications ou outils numériques.

S'agissant de l'introduction ou de l'évolution d'outils numériques sur lesquels le choix n'est pas à la main de l'entreprise ou de la structure, c'est-à-dire des outils « imposés » par des interlocuteurs externes (exemple : donneurs d'ordre), la mise en œuvre d'une logique inclusive dans le déploiement des outils peut s'avérer plus complexe. Pour parer aux éventuelles difficultés liées à l'emploi contraint de ces outils, les entreprises concernées sont invitées à agir en amont de l'introduction de l'outil numérique à l'endroit des interlocuteurs externes impliqués.

Les parties rappellent que les espaces de dialogue professionnel susmentionnés ne se substituent pas au dialogue social dans ses différentes dimensions et à la négociation collective. Ainsi, le dialogue professionnel a, en articulation avec le dialogue social, vocation à s'intégrer pleinement dans la conduite du changement.

3) Retours d'expériences et valorisation des bonnes pratiques

Il apparaît utile dans ce cadre de s'inspirer des expériences et des bonnes pratiques retenues dans le champ de l'ESS ainsi qu'au dehors selon leur pertinence. Le recensement de celles-ci pourrait s'opérer par le moyen de l'observatoire prévu au 2) de l'article I du présent accord lorsqu'il sera établi ainsi qu'au niveau des observatoires des branches.

De façon à soutenir ces retours d'expérience et à valoriser les bonnes pratiques, les parties signataires proposent aux branches professionnelles entrant dans le champ d'application du présent accord d'établir un réseau de référents numériques en leur sein (pouvant par exemple prendre la forme d'un groupe de travail au sein d'une instance de la branche). Elles proposent également d'établir un espace de dialogue et de partage dans le cadre prévu au 2) de l'article I du présent accord. Ces espaces ont vocation à permettre aux branches d'échanger sur les pratiques et expériences éprouvées dans d'autres secteurs d'activités, de partager leurs conseils et enseignements.

HV M SP SC
CC G

Article I. Diagnostiquer, observer et expérimenter

1) La nécessité d'un diagnostic partagé

Avant d'engager la négociation du présent texte (cf. préambule), les parties signataires du présent accord ont réalisé un état des lieux partagé paritairement en vue de constituer une cartographie du niveau de sensibilisation et des pratiques liées aux conséquences et aux impacts des transformations numériques sur les conditions de travail et l'emploi dans l'ESS.

Les branches professionnelles et les entreprises de l'ESS de 50 salariés et plus sont appelées à réaliser un tel état des lieux, à leur niveau, sur la base d'un diagnostic partagé.

Le diagnostic prend en considération la nature des transformations numériques à l'œuvre, leurs effets et conséquences. Il doit, pour ce faire, prendre en compte l'ensemble de l'organisation et des conditions de travail de la branche ou de l'entreprise de façon à déterminer les opportunités et risques relatifs à l'usage des outils numériques. Il peut notamment être utile d'anticiper d'éventuels aléas tels qu'une panne durable des réseaux numériques en prévoyant une alternative non-numérique susceptible de permettre la continuité de l'activité.

En vue de son élaboration, les parties recommandent de nouer un ou des partenariats avec des organismes et experts spécialisés, de réaliser des audits sur l'usage des technologies de l'information et de la communication et le cas échéant des études d'impact du numérique spécifiques aux métiers.

Les parties signataires invitent également les branches professionnelles à :

- Inciter les entreprises à effectuer un diagnostic complet sur leur niveau de maturité numérique, à réaliser leur propre veille technologique et à réaliser des audits en recourant si nécessaire à un expert externe et/ou recommandé par la branche ;
- Accompagner et outiller la démarche des entreprises et plus particulièrement celles de moins de 50 salariés dans la réalisation de leur propre diagnostic ;
- Communiquer auprès des entreprises sur l'existence des outils d'autodiagnostic proposés au niveau multiprofessionnel, au niveau des OPCO et éventuellement au niveau de la branche.

Cet état des lieux partagé permet d'outiller les employeurs, les représentants du personnel et les organisations syndicales représentatives en vue de la négociation d'accords de branche et d'entreprise. Il sert également de support aux branches professionnelles et entreprises de l'ESS afin d'élaborer une stratégie et un plan d'action visant à accompagner la mise en œuvre des transformations numériques, appréhender leurs impacts positifs et négatifs sur les conditions de travail et l'emploi et remédier au mieux à ces derniers lorsqu'ils sont négatifs. De même, il permet aux branches d'outiller et accompagner au mieux les entreprises en particulier celles de moins de 50 salariés.

2) Observation, veille et prospective des évolutions et usages des outils numériques

De façon à mettre en œuvre une veille et une prospective permanente au niveau multiprofessionnel de l'ESS, les parties signataires s'engagent à mener les actions suivantes :

- Faire du GDS de l'ESS un espace d'échange et de réflexion au profit des branches professionnelles de l'ESS sur la question de l'impact du numérique sur les conditions de travail, l'organisation du travail et l'emploi au sein de l'ESS ;
- Renforcer les partenariats existants avec des acteurs ressources (tels que l'ANACT) et/ou en rechercher de nouveaux dans une logique de complémentarité (par exemple l'INRS) ;
- Favoriser la mise en relation entre les branches professionnelles et ces acteurs ressources ;
- Regrouper les informations à destination des branches professionnelles sur les outils et supports d'accompagnement disponibles pour réaliser des diagnostics ;
- Appuyer les branches pour communiquer auprès des entreprises de l'ESS sur l'existence des outils d'autodiagnostic à l'instar de l'autodiagnostic numérique déployé dans le cadre de l'EDEC ESS : cet outil permet de mesurer le niveau de maturité numérique de l'entreprise et d'identifier les ressources lui permettant de progresser sur cette thématique, notamment sous l'angle de l'adaptation des compétences ;
- Informer sur l'existence de prestations d'appui à la transformation digitale proposées par les OPCO ;

Le GDS invite également les espaces régionaux de dialogue social (ERDS) à se saisir de ce sujet et à contribuer à la remontée d'informations permettant d'affiner le diagnostic dans le temps.

Les outils numériques sont en constante évolution : chaque année, de nouveaux matériels, de nouvelles solutions, innovations et applications sont proposés sur le marché. Il est essentiel de suivre les nouvelles transformations numériques de façon à ce que les branches professionnelles et les entreprises puissent anticiper l'impact sur l'activité et les conditions de travail dans le but de prévoir les besoins de prévention.

Pour ce faire, le GDS met en place en son sein un observatoire spécifique à l'ESS qui pourrait mener les missions suivantes :

- S'informer sur les nouvelles technologies numériques, en cours d'étude, de conception ou déjà disponibles auprès des entreprises ;
- Anticiper les changements à venir : mesurer les impacts prévisibles de l'avènement des nouvelles technologies numériques, en matière d'emploi et de compétences, d'organisation et de conditions de travail ;
- Faire évoluer dans le temps l'étude d'impact réalisée par l'ANACT en 2018, communiquer les résultats de ces mesures et évolutions aux branches et entreprises de l'ESS ;

- Favoriser les échanges entre branches professionnelles sur ces évolutions ;
- Recenser et diffuser les bonnes pratiques ;
- Promouvoir auprès des branches et entreprises des initiatives et pratiques innovantes qui concernent le champ de l'ESS ;
- Étudier les enjeux des nouvelles transformations numériques afin d'apporter des éclaircissements et des éléments utiles, aux employeurs, aux organisations syndicales et aux représentants du personnel permettant de nourrir le dialogue social et la négociation dans le champ de l'ESS.

Le GDS s'engage à tout mettre en œuvre pour dégager les moyens nécessaires à la mise en place de cet observatoire.

Les parties signataires encouragent les branches professionnelles couvertes par le présent accord à intégrer les enjeux de la transformation numérique au sein de leurs observatoires prospectifs des métiers et des qualifications et à obtenir la remontée des données relatives à ces enjeux dans les rapports de branche. Les observatoires exercent ainsi une veille afin d'identifier et anticiper les futurs enjeux technologiques pouvant être introduits dans les entreprises de la branche et les impacts sur les compétences et les qualifications en découlant.

De même, les rapports annuels des Commissions paritaires permanentes de négociation et d'interprétation (CPPNI) des branches pourraient contenir à titre informatif certaines données se rapportant au numérique telles que le nombre d'accords d'entreprise relatifs à ces sujets.

En effet, ces éléments sont susceptibles de permettre d'ajuster l'offre de formation qualitativement et quantitativement au regard des besoins des entreprises et des salariés en l'adaptant aux évolutions induites par les transformations numériques.

Cette remontée de données peut également permettre d'anticiper les évolutions des emplois au sein des branches et ainsi, d'une année sur l'autre, de mesurer l'évolution de l'appropriation des outils numériques.

Ces données évolutives permettent encore de compléter le diagnostic éventuellement réalisé par la branche (Cf. Article I.1)) de façon à mesurer l'évolution de l'impact du numérique sur les conditions et l'organisation du travail.

Les résultats des travaux des observatoires à cet égard font l'objet d'une information auprès des entreprises.

3) Le droit à l'expérimentation

L'expérimentation est un levier d'accompagnement des projets de transformation numérique dans le cadre de la conduite du changement. Elle doit permettre aux entreprises de tester de nouveaux outils numériques ou d'adapter les outils existants dans le respect des droits des salariés afin d'en mesurer et évaluer les impacts sur l'organisation, les conditions de travail, l'emploi et les compétences des salariés. L'objectif ainsi visé est de diminuer, corriger ou supprimer les impacts négatifs qui en résultent le cas échéant.

L'expérimentation est une phase transitoire d'une durée limitée qui doit être encadrée. Il convient en effet de déterminer précisément le délai, le périmètre sur lequel s'exerce

l'expérimentation ainsi que l'ensemble des acteurs qui y participent tels que les salariés, dirigeants, représentants du personnel et de prendre en considération l'expression de chacun. L'expérimentation constitue un processus réversible dans la mise en place du projet de transformation numérique. Cela suppose d'y mettre un terme, le cas échéant, lorsque les effets constatés sont négatifs ou ne répondent pas aux attentes requises pour poursuivre le développement du projet.

Pour la mise en œuvre d'une expérimentation, les branches professionnelles et les entreprises de l'ESS sont invitées à :

- Animer le dialogue social et inclure pleinement les institutions représentatives du personnel et les organisations syndicales représentatives dans le déploiement et le suivi de l'expérimentation. Des accords de méthode peuvent ainsi être négociés ;
- Au-delà, déployer un dispositif participatif de suivi afin de permettre, le cas échéant, de faire évoluer l'expérimentation dans l'intérêt des utilisateurs. Ce dispositif peut se traduire par la mise en place d'espaces de « dialogue professionnel » suivant les conditions décrites au 2) de l'article préliminaire.

Les expérimentations sont évaluées selon des critères définis paritairement et, le cas échéant, réorientées, de façon à capitaliser et partager les bonnes pratiques (cf. 3) de l'article préliminaire).

Article II. Permettre à tous d'accéder à la transition numérique

Afin de remplir cet objectif et de façon à ce que chacun puisse, à son niveau, s'en saisir, il convient de sensibiliser, informer et former à l'usage des outils numériques et à leur impact sur les conditions de travail et l'emploi, les dirigeants, les représentants du personnel, les managers et les salariés.

1) Les dirigeants

L'impulsion des dirigeants ne constitue pas une simple mesure d'appui à la transition numérique. Il s'agit d'un élément structurant de celle-ci.

C'est pourquoi les parties signataires recommandent aux branches professionnelles couvertes par le présent accord de sensibiliser, informer et former spécifiquement les dirigeants des entreprises de l'ESS sur l'impact des transformations numériques sur les conditions et l'organisation du travail.

Ces démarches leur permettraient de porter pleinement les transformations numériques en incluant les directions dans la conduite du changement (par exemple : DSI, DRH, DAF, communication...).

Il apparaît également essentiel que l'ensemble des décideurs appréhendent les mutations numériques dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise, de manière à anticiper les démarches de transformation à mener.

Les dirigeants bénévoles[8] prennent une part importante dans l'activité des structures, en particulier au sein des associations en participant au fonctionnement statutaire (bureau, Conseil d'administration etc.) de ces structures en tant que décideurs.

Dès lors, les parties signataires recommandent ainsi aux branches de sensibiliser, informer et former également les dirigeants bénévoles, principaux initiateurs des projets stratégiques de développement sur l'usage des outils numériques.

2) Les représentants du personnel

Les parties signataires estiment nécessaire que les représentants du personnel soient sensibilisés et formés sur la thématique des impacts de l'usage des outils numériques.

À cette fin, les parties signataires invitent le GDS, dans le cadre prévu au 2) de l'article I du présent accord, à informer les organisations syndicales de salariés et les organisations d'employeurs représentatives dans les branches professionnelles sur l'impact des transformations numériques sur les conditions de travail.

Elles invitent les branches et entreprises à mettre en place des formations à l'attention des représentants du personnel, d'une part, et des dirigeants, d'autre part. Dès lors que les enjeux sont partagés et que les parties prenantes y consentent, ces formations peuvent être communes.

Le cas échéant, le GDS peut élaborer et diffuser un programme de formation adapté auprès des branches.

Il est rappelé que, au même titre que les autres salariés, les représentants du personnel doivent pouvoir accéder à la transition numérique conformément au 4) du présent article.

3) Les managers

Les parties signataires conviennent que des mesures spécifiques doivent être engagées à destination des managers pour leur permettre d'intégrer les enjeux du numérique afin de favoriser leur évolution professionnelle ainsi que celle de leurs équipes. Ces mesures peuvent être les suivantes :

- Sensibiliser les managers à l'impact des transformations numériques sur les conditions et l'organisation du travail de leurs équipes ;

[8] Les parties à l'Accord sur la formation des dirigeants bénévoles de l'ESS en date du 8 avril 2011 ont défini le dirigeant bénévole comme : « *L'Administrateur élu ou désigné par les statuts de l'association, la coopérative ou la mutuelle. De ce fait, le dirigeant bénévole peut être le Président, le Vice-président, le Trésorier, le Secrétaire Général et toutes personnes élues assumant des fonctions de direction « dûment établies » ou titulaires d'une délégation liée à la fonction d'employeur. Le dirigeant bénévole est un dirigeant en droit, le mandataire social de l'organisation et peut exercer la fonction d'employeur au sein des entreprises de l'Économie Sociale, telles que les associations, les coopératives ou les mutuelles. À ce titre, sa responsabilité civile, professionnelle, financière et pénale est engagée en cas de dommages.* »

- Promouvoir le développement des programmes de formation en faveur des managers en intégrant les enjeux de l'impact de la transformation numérique sur les conditions de travail ;
- Former les managers à interagir dans un environnement dans lequel les outils numériques sont de plus en plus présents et notamment au management à distance individuel et collectif ;
- Identifier, valoriser et diffuser les bonnes pratiques managériales ;
- Créer un espace de dialogue et d'échanges entre managers sur leur pratique professionnelle. Ces espaces peuvent être institués au niveau d'une branche, à un niveau territorial interentreprises ou au niveau de l'entreprise en privilégiant le présentiel selon les possibilités.

4) Les salariés

La transition numérique impacte le travail et l'emploi de bon nombre de salariés et peut représenter une opportunité pour certains. Il est donc nécessaire, à cet égard, de permettre à tous un large accès à la transition numérique. Ainsi, les parties signataires proposent aux branches professionnelles et aux entreprises de l'ESS de prendre des engagements et de mettre en place des actions en matière de sensibilisation, d'information et de formation.

Conformément à la déclaration commune, les parties signataires estiment que la sensibilisation, l'information et la formation peuvent porter en priorité sur :

- L'usage des outils numériques ;
- Les transformations numériques en tant que telles, en intégrant leurs effets sur le travail, son organisation et ses conditions d'exercice.

Ces actions intègrent les enjeux de qualité des emplois, de développement des compétences, de conditions de travail et de préservation de la santé et s'inscrivent dans une démarche prospective de développement des compétences et de qualité de vie au travail.

À cet effet, les parties signataires appellent les branches professionnelles et les entreprises à se saisir des outils de formation développés dans le cadre de l'EDEC ESS[9].

Les parties signataires invitent les branches professionnelles de l'ESS à mettre en œuvre les actions suivantes :

- Sensibiliser les salariés et les employeurs sur l'usage des outils numériques et sur les transformations qui les impactent en mettant en place des groupes de travail spécifiques en vue d'alimenter le plan de développement des compétences ;

[9] Les outils développés dans le cadre de l'axe 2 de l'EDEC ESS, destiné à « outiller la transition numérique » sont :
- Outil d'autodiagnostic de maturité numérique à destination des entreprises ;
- Etude d'impact du numérique sur les compétences ;
- Parcours de formation au numérique pour les publics en difficulté avec les connaissances de base.

- Intégrer dans leurs objectifs les enjeux de la transformation numérique dans les perspectives d'évolution des métiers et les parcours professionnels ;
- Recourir aux dispositifs d'aide au développement d'emploi et des compétences[10] et développer les dispositifs de tutorat pour accompagner les salariés qui découvrent et prennent en main de nouveaux outils numériques ;
- Mobiliser des méthodes pédagogiques innovantes pour l'acquisition des compétences numériques : AFEST (Action de Formation en Situation de Travail), formation à distance, combinaison présentiel/distanciel, par exemple ;
- Promouvoir l'outil « CléA Numérique » en faveur des salariés les plus éloignés du numérique.

Par ailleurs, l'UDES intègre les enjeux liés à la formation et à la reconversion professionnelle des salariés dans le cadre des partenariats qu'elle a noués, notamment avec Pôle Emploi et l'APEC. Elle promeut et soutient les projets et engagements des OPCO qui répondront à ces ambitions.

Enfin, les parties signataires s'engagent, dans le cadre prévu au 2) de l'article I du présent accord, à sensibiliser et à informer les branches professionnelles et les entreprises sur :

- Les effets des transformations numériques sur l'organisation, le contenu, les conditions de réalisation du travail et la santé des salariés ;
- La prise en considération de ces transformations dans la politique de prévention des risques professionnels ;
- L'inclusion de l'ensemble des parties prenantes : en recueillant notamment le point de vue et le retour d'expérience des salariés et des managers au sein des institutions représentatives du personnel et des espaces de « dialogue professionnel » mentionnés au 2) de l'article préliminaire ;
- Les principes d'action efficaces pour la réussite de la transformation numérique ;
- Les enjeux du management à l'aune des transformations numériques.

Article III. Les pratiques et la régulation de l'usage des outils numériques

Pour précision, l'usage renvoie à l'utilisation d'un outil tandis que les pratiques recouvrent également les comportements, attitudes et les représentations. C'est donc au regard des pratiques qu'il convient, le cas échéant, de réguler les usages.

1) Assurer le respect de la vie personnelle dans l'usage des outils numériques

Les parties signataires affirment que l'usage des outils numériques intègre les objectifs liés à la qualité de vie au travail en s'inscrivant dans la nécessaire articulation entre vie professionnelle et vie personnelle des salariés.

[10] Au moyen de conventions dénommées « engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) » (article L.5121-1 et suivants du code du travail)

En effet, le 1° de l'article L.2242-17 du code du travail impose dans le cadre de la négociation sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail dans l'entreprise de négocier sur « *l'articulation entre la vie personnelle et la vie professionnelle pour les salariés* ».

Pour ce faire et afin d'éviter toute confusion entre les sphères personnelles et professionnelles, les parties signataires affirment que les salariés doivent bénéficier des équipements numériques appropriés afin qu'ils ne soient pas contraints d'utiliser leurs équipements personnels dans un contexte professionnel (exemple : tablettes, ordinateurs, smartphone). Il en est de même s'agissant des messageries électroniques, comptes sur des réseaux sociaux en ligne et tout élément de nature numérique se rapportant à la vie personnelle du salarié. Cette mesure répond également aux enjeux relatifs à la protection des données (cf. 3) du présent article).

Les parties signataires demandent ainsi aux branches professionnelles qui traiteront plus avant ces questions de diffuser des modèles de charte informatique qui définissent les modalités d'utilisation professionnelle et les éventuelles limites de l'utilisation personnelle des outils et messageries numériques mis à disposition des salariés et d'accompagner les structures de moins de 50 salariés sur ces enjeux. Elles invitent également les entreprises de l'ESS de 50 salariés et plus à élaborer leur propre charte en intégrant les modalités susmentionnées.

De même, les signataires demandent aux branches professionnelles comprises dans le champ d'application du présent accord qui construisent des guides de bonnes pratiques de promouvoir dans ce cadre un usage des outils numériques dans leurs secteurs d'activité respectueux de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

2) Garantir le droit à la déconnexion dans l'usage des outils numériques

Le droit à la déconnexion consiste à garantir au salarié de ne pas être connecté ni être joignable via les outils numériques professionnels mis à sa disposition par son employeur en dehors de son temps de travail.

L'exercice de ce droit est consubstantiel du droit au repos, ce dernier faisant partie des exigences constitutionnelles[11]. Il favorise notamment le respect des durées minimales de repos quotidiens (11 heures consécutives) et hebdomadaires (35 heures consécutives). Outre les temps de repos, ce droit concerne les périodes de congé et de suspension du contrat de travail (maladie, maternité...).

Ce droit favorise l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. C'est pourquoi, la législation impose de prendre en considération les modalités de déconnexion dans ce cadre :

« La négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail porte sur : [...]
7° Les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale.

[11] Préambule de la Constitution du 27 octobre 1946, alinéa 11, Cass soc. 29 juin 2011, n° 09-71107

À défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité social et économique. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques »[12].

Il revient à l'employeur d'assurer les modalités de mise en œuvre effective du droit à la déconnexion. Il est le garant des possibilités de déconnexion des salariés afin de leur permettre de respecter les amplitudes de travail et les périodes de repos.

L'exercice effectif de ce droit est lié à la mesure de la charge de travail des salariés concernés. Les parties signataires affirment que la régulation de la charge de travail est donc complémentaire à la régulation de la connexion. Outre la charge de travail et les modalités de déconnexion, la régulation des réunions à distance doit également être prise en considération.

Le numérique peut également susciter d'autres formes de comportements inadaptés. Le présentéisme numérique, notamment, se traduit par l'absence de séparation volontaire des outils numériques pour un salarié en dehors des heures de travail : à tout moment, ce dernier est susceptible de consulter ses messages professionnels et d'y répondre, parfois à des heures très tardives ou durant ses jours de repos ou de congé. Pour éviter de tels comportements, les parties signataires s'accordent sur la nécessité pour les employeurs, les salariés et leurs représentants de prendre en considération le rapport qu'entretiennent les salariés vis-à-vis de la connexion aux outils numériques.

Les branches professionnelles sont donc incitées à intégrer plus avant les enjeux de la déconnexion dans le cadre de leurs négociations, plus particulièrement à l'attention des structures et entreprises de moins de 50 salariés, ainsi que dans les politiques de prévention des risques professionnels. Peuvent ainsi être proposés, des outils de sensibilisation et la mise en œuvre de plans d'action afin de prévenir les risques liés à l'absence de déconnexion. Une attention particulière doit être portée aux salariés en convention de forfait en jours, en télétravail et à ceux dont les déplacements sont très fréquents.

3) La protection des données personnelles des salariés et la protection des données sensibles des entreprises

Les parties signataires rappellent que les employeurs doivent se conformer au respect du règlement général sur la protection des données personnelles (RGPD) issu du règlement européen n° 2016/679 du 27 avril 2016, d'application directe aux états membres, entré en vigueur le 25 mai 2018.

La notion de données personnelles est définie par l'article 4 du règlement européen de la manière suivante : « *toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable (...) ; est réputée être une «personne physique identifiable» une personne physique qui peut être identifiée, directement ou indirectement, notamment par référence à un identifiant, tel qu'un nom, un numéro d'identification, des données de localisation, un identifiant*

[12] Article L.2242-17 du code du travail

en ligne, ou à un ou plusieurs éléments spécifiques propres à son identité physique, physiologique, génétique, psychique, économique, culturelle ou sociale. »

La finalité, conduisant à traiter des données personnelles des salariés, doit être clairement définie, dans le respect des dispositions légales et réglementaires. Les salariés doivent être informés des traitements de leurs données personnelles et leur consentement éclairé doit être recueilli lorsqu'il est obligatoire. Seules les données pertinentes répondant aux objectifs poursuivis doivent être exploitées et leur confidentialité doit être assurée. De même, les durées de conservation des données doivent être déterminées en fonction de leurs caractéristiques et finalités. Le droit d'accès et de rectification des données personnelles, le droit à l'effacement des données et leur portabilité le cas échéant doivent être garantis selon les modalités légales et réglementaires. Il convient également de veiller à ce que les prestataires ou sous-traitants respectent les règles de protection des données. Enfin, il conviendra encore de s'assurer que les innovations et développements futurs des technologies numériques tels que l'Intelligence artificielle et les algorithmes de management respectent le cadre de la protection des données.

Au regard de ces éléments, il apparaît pertinent de promouvoir, pour l'ensemble des entreprises de l'ESS, le respect des dispositions relatives à la protection des données personnelles des salariés de façon à permettre un accompagnement et un conseil ad-hoc.

S'agissant des données sensibles au sens de l'article 9 du RGPD[13], les parties signataires rappellent qu'il appartient à l'employeur de prendre, conformément au RGPD, les mesures nécessaires pour assurer la protection des données personnelles traitées par les salariés dans le cadre de leurs activités. Ainsi, il est recommandé aux employeurs de mettre à disposition des salariés des outils garantissant la confidentialité des échanges et des données. Les chartes informatiques évoquées au 1) du présent article sont un moyen d'information des salariés sur les dispositions légales, les règles de protection des données et les conditions de préservation de leur confidentialité applicables dans l'entreprise.

Les parties signataires invitent donc les branches professionnelles à s'approprier les enjeux de la protection des données afin de conseiller et sensibiliser les entreprises sur ce sujet.

En particulier, elles demandent aux branches professionnelles couvertes par le présent accord qui ne l'auraient pas déjà fait de mener des démarches dédiées vers les entreprises dont l'effectif est inférieur à 250 salariés et plus particulièrement auprès des entreprises de moins de 50 salariés, afin de les aider à remplir leurs obligations en la matière.

4) Le contrôle de l'activité des salariés via les outils numériques : principes et limites

Les outils numériques peuvent faciliter le contrôle de la qualité et du volume du travail grâce au recueil, proportionné à sa finalité, de données objectives, quantifiables.

Le contrôle et la surveillance des salariés sont encadrés par la réglementation principalement issue du code du travail et du RGPD. Ainsi, la délibération n°2018-327 du 11 octobre 2018 de la commission nationale informatique et liberté (CNIL) impose à l'employeur la réalisation

[13] Il s'agit du traitement portant sur des catégories particulières de données à caractère personnel

d'une analyse d'impact, conformément au RGPD, relative à la protection des données pour les traitements suivants :

- Traitements établissant des profils de personnes physiques à des fins de gestion des ressources humaines ;
- Traitements ayant pour finalité de surveiller de manière constante l'activité des employés concernés ;
- Traitements ayant pour finalité la gestion des alertes et des signalements en matière professionnelle.

Le comité social et économique (CSE) doit être informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise de moyens ou de techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés. Le dispositif de contrôle doit être porté individuellement à la connaissance des salariés avant sa mise en œuvre et le moyen de contrôle doit être proportionné au but recherché.

Outre les précautions nécessaires en matière de contrôle des salariés, les parties signataires affirment que la coopération et la confiance réciproque doivent être privilégiées entre le salarié et l'employeur. Cela implique que les domaines soumis aux contrôles soient connus et explicités dans une forme qui permet la compréhension de tous.

Les parties signataires demandent ainsi aux branches professionnelles qui négocient un accord relatif à l'impact du numérique d'accompagner les entreprises sur la régulation du contrôle de l'activité des salariés au moyen des outils numériques en portant une attention particulière à la situation des entreprises de moins de 50 salariés. Elles les invitent notamment à veiller à ce que les principes de régulation du contrôle de l'activité des salariés puissent s'appliquer aux multiples outils numériques, dans toutes leurs composantes, qu'ils soient matériels ou logiciels, en prenant en considération les innovations actuelles ou à venir telles que, ainsi que précédemment évoquées, l'Intelligence artificielle et les algorithmes de management.

5) La prévention des risques professionnels via les outils numériques : principes et limites

La mobilisation d'outils numériques peut constituer un moyen en faveur de la prévention des risques professionnels et aider les employeurs de l'ESS à accomplir leur obligation relative à la santé et à la sécurité des salariés.

Certains outils numériques sont en eux même consacrés à la prévention des risques professionnels tels que ceux permettant notamment, l'établissement et la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), la définition d'actions de prévention et le déploiement d'un programme de prévention...

D'autres outils numériques, bien que non spécifiques à la prévention des risques professionnels, peuvent permettre de repérer certains risques professionnels tels que la surcharge de travail, la « surconnexion » etc.

Les parties rappellent que ces outils doivent impérativement respecter la réglementation relative à la protection des données personnelles des salariés et celle applicable en matière de contrôle de l'activité des salariés dont les principes sont évoqués aux 3) et 4) du présent article.

6) Assurer la régulation du télétravail

L'article L.1222-9 du code du travail définit le télétravail comme *« 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 ».*

Ce mode d'organisation du travail résulte du double volontariat du salarié et de l'employeur. La mise en place du télétravail de manière impérative par l'employeur n'est possible qu'en cas de circonstances exceptionnelles, notamment de menace d'épidémie, ou en cas de force majeure (épisode majeur de pollution, destruction des locaux, phénomènes climatiques ou environnementaux exceptionnels, etc.) considérant qu'il s'agit d' «*un aménagement du poste du travail rendu nécessaire pour permettre la bonne continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés* », selon les termes mêmes de l'article L.1222-11 du code du travail.

Les parties signataires affirment que l'instauration du télétravail doit être compatible avec les activités, missions et tâches du salarié. Il s'agit d'un moyen pouvant favoriser la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Toutefois, ainsi qu'il est prévu au 2) du présent article, une attention spécifique doit être portée sur le respect du droit à la déconnexion des télétravailleurs.

Lors de la mise en œuvre du télétravail, l'employeur doit fournir les moyens, équipements et l'accompagnement suffisants pour permettre au salarié d'exercer son activité. Pour ce faire, les parties au présent accord affirment qu'il est essentiel que les entreprises disposent d'outils numériques favorisant le télétravail (accès aux logiciels métiers, au réseau de l'entreprise, plateforme de communication et collaborative...) et dispensent des actions de formation à l'égard des salariés sur les pratiques du télétravail ainsi qu'auprès des managers s'agissant de l'encadrement à distance individuel et collectif.

Les parties signataires invitent les branches professionnelles et les entreprises à mettre en place un dispositif de suivi spécifique des salariés télétravailleurs afin de prévenir certains risques psychosociaux (isolement, surcharge ou sous-charge de travail, perte de lien, ...). Ce suivi peut se traduire par le moyen d'un entretien périodique[14] et par la fixation de points réguliers entre le salarié et son manager direct.

L'instauration du télétravail doit être conduite dans le cadre d'un dialogue social renforcé aussi bien pour le télétravail régulier que pour le télétravail mis en place dans des circonstances exceptionnelles. Aussi, elles demandent aux branches professionnelles qui négocient sur le

[14] Le 3° de l'article L.1222-10 du code du travail prévoit l'obligation pour l'employeur d'organiser chaque année un entretien relatif aux conditions d'activité et à la charge de travail du salarié en télétravail

sujet de prévoir, au regard de la typologie de la branche concernée, des dispositions spécifiques pour les entreprises de moins de 50 salariés.

Les parties signataires incitent les entreprises à mettre en œuvre le télétravail par voie d'accord collectif. En effet, ce n'est qu'à défaut de conclusion d'un accord que le télétravail peut être mis en place au moyen d'une charte après avis du CSE (ou du conseil d'entreprise) quand il existe.

Afin de faciliter sa mise en place parmi les employeurs de l'ESS, le présent accord comporte en annexe un modèle indicatif de cadre collectif de mise en œuvre du télétravail. Les dispositions de ce document peuvent utilement servir de base en vue de la négociation d'un accord d'entreprise ou, le cas échéant, à la rédaction d'une charte.

Au-delà des aspects propres à l'organisation de chaque entreprise dans la mise en œuvre du télétravail, l'accord ou la charte encadrant ce mode d'organisation du travail doit prévoir :

- La définition du télétravail ;
- Les conditions de passage en télétravail, notamment en cas d'épisode de pollution ;
- Les conditions de retour à un 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 définition des horaires de joignabilité des salariés en télétravail ;
- Les modalités d'accès au télétravail dans des conditions adaptées pour les travailleurs en situation de handicap.

Il est rappelé que les télétravailleurs ont les mêmes droits que les autres salariés.

Ces dispositions obligatoires sont déclinées au sein du modèle annexé au présent accord qui prévoit :

- Les différentes circonstances de recours au télétravail ;
- Les conditions d'accès au télétravail (double volontariat, éligibilité, conditions matérielles) ;
- La mise en œuvre du télétravail (candidature, entretien, acceptation/refus, formalisation, période d'adaptation, suspension et aménagement provisoire, réversibilité, lieu, formation des télétravailleurs) ;
- Les modalités d'organisation du télétravail (rythme, planification, report, horaires de joignabilité, suivi de la charge de travail, droit à la déconnexion) ;
- Les conditions de réalisation du télétravail (moyens et équipements, salariés en situation de handicap ou atteints d'une maladie chronique ou invalidante, sécurité des données, assurances, prise en charge des frais professionnels, santé et sécurité, évolution professionnelle et égalité des droits, contrôle de l'activité et du temps de travail, le maintien du lien entre les représentants du personnel et les salariés en télétravail).

Conformément à l'accord multiprofessionnel relatif à l'emploi des personnes en situation de handicap dans l'ESS du 9 janvier 2019[15], les parties signataires estiment que le télétravail peut constituer un moyen pertinent pour favoriser l'accès à l'emploi ou le maintien d'un travailleur en situation de handicap dès lors que la nature du poste le permet et à la condition de veiller à maintenir le salarié au sein d'un réel collectif de travail. Dans le cadre de la négociation d'accords collectifs de branche ou d'entreprise sur le télétravail, les parties signataires du présent accord invitent les négociateurs à prévoir des dispositions pouvant s'appliquer aux salariés bénéficiaires de l'obligation d'emploi de travailleur handicapé.

Les parties signataires considèrent également que le télétravail peut également constituer un moyen pertinent de maintien dans l'emploi de salariés atteints d'une maladie chronique ou invalidante.

Enfin, les parties signataires invitent les entreprises à utiliser le télétravail pour permettre aux femmes enceintes de poursuivre leur activité dans les meilleures conditions.

7) Dialogue social et numérique

Si la transition numérique impacte les conditions de travail et l'emploi, elle impacte aussi le dialogue social dans ses conditions d'exercice au niveau des branches et au niveau des entreprises ainsi que le lien entre les salariés et leurs représentants. Le télétravail en est l'exemple le plus prégnant, notamment durant la crise sanitaire liée à la pandémie de SARS-CoV-2.

Ainsi, les parties signataires invitent, dans le respect des dispositions légales et règlementaires, les organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives dans les branches professionnelles comprises dans le champ d'application du présent accord à se doter de moyens permettant la continuité de l'exercice de leurs missions et de leurs prérogatives dans ce cadre.

Les organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives dans les branches peuvent également accompagner les entreprises, dans le respect des dispositions légales et règlementaires, pour définir des conditions et des moyens permettant le maintien du dialogue social et permettant aux représentants du personnel ainsi qu'aux organisations syndicales de poursuivre l'exercice de leurs prérogatives via les outils numériques.

Lors des négociations sur le télétravail dans les branches et les entreprises, il est utile de prévoir les moyens par lesquels les représentants du personnel pourront exercer leurs missions en télétravail, maintenir le lien et être joints par les salariés en télétravail. Le modèle annexé au présent accord décline les possibilités.

....

[15] Étendu par arrêté en date du 20 mai 2020

Un guide UDES est proposé aux branches et employeurs de l'ESS de façon à préciser les déclinaisons pratiques servant au déploiement du présent accord.

Article IV. Suivi de l'accord

Le suivi de cet accord est effectué par le GDS. Ce suivi débute un an à la suite de l'extension du présent accord et permettra d'évaluer la mise en œuvre des dispositions de l'accord.

Article V. Champ d'application de l'accord

L'annexe 1 du présent accord donne la liste des branches et secteurs professionnels couverts par les syndicats, les entreprises et organisations adhérents de l'UDES et entrant dans le champ d'application de l'accord.

Le champ d'application du présent accord est national.

Article VI. Conclusion, dépôt, agrément et extension de l'accord

Le présent accord est conclu pour une durée indéterminée.

Il prend effet à compter de la date de sa signature, sous réserve de la mise en œuvre du droit d'opposition.

Pour les branches pour lesquelles l'entrée en vigueur des dispositions conventionnelles est soumise à agrément ministériel (Aide accompagnement soins et services à domicile, Croix-Rouge), il est expressément convenu que, l'entrée en vigueur du présent accord est suspendue à l'obtention de son agrément conformément aux dispositions prévues par l'article L. 314-6 du code de l'action sociale et des familles. Les parties signataires considèrent, par souci de cohérence et d'unicité, que cette condition suspensive s'appliquera à toutes les entreprises et établissements du champ de l'accord.

Le présent accord est notifié et déposé dans les conditions prévues par le code du travail.

Les parties signataires conviennent d'en demander l'extension auprès du ministre chargé du Travail.

Le présent accord ne comprend pas de dispositions spécifiques aux entreprises de moins de 50 salariés. En effet, les branches couvertes par l'accord comprennent majoritairement des structures et entreprises de moins de 50 salariés, ainsi, conformément aux articles L. 2261-23-1 et L. 2232-10-1 du code du travail les dispositions ci-dessus énoncées tiennent donc déjà compte des spécificités de ces entreprises.

Article VII. Adhésion à l'accord

L'adhésion au présent accord est possible dans les conditions définies à l'article L. 2261-3 et suivants du code du travail.

Article VIII. Révision et dénonciation

Le présent accord peut être révisé conformément aux dispositions des articles L. 2261-7 à L. 2261-8 du code du travail.

Toute demande de révision est accompagnée d'une proposition de nouvelle rédaction concernant le ou les articles soumis à révision, elle est notifiée par lettre recommandée avec accusé de réception à l'ensemble des parties signataires. L'ensemble des organisations syndicales représentatives est invité à la négociation.

Les discussions portant sur la révision devront s'engager dans les 3 mois suivant la date de réception de la demande. Le présent accord reste en vigueur jusqu'à la conclusion d'un nouvel accord.

La dénonciation du présent accord par une ou plusieurs des parties signataires peut intervenir à tout moment et devra être portée à la connaissance des autres parties signataires par lettre recommandée avec accusé de réception. La dénonciation devra être motivée.

Fait à Paris, le 6 octobre 2021

Pour les organisations d'employeurs

L'UDES

Hugues VIDOR

Pour les organisations syndicales de salariés

La CFDT

La CFE-CGC

Gilles LECUELLE

La CFTC

CYRIL CHABANIER

La CGT

SANDY PENNE

La CGT-FO

Béatrice Clicq

ANNEXES :

1. Champ d'application
2. Modèle indicatif de cadre collectif de mise en œuvre du télétravail
3. Étude ANACT

ANNEXE 1 : Champ d'application de l'accord

Secteurs d'activité	Nombre d'entreprises	Nombre de salariés	Organisations membres de l'UDES		Conventions collectives
Aide, accompagnement, soins et services à domicile	5 000	220 000	UNADMR ADEDOM (ADESSADomicile) UNA FNAAFP-CSF	USB Domicile	CCN de la branche de l'aide, de l'accompagnement, des soins et des services à domicile du 21 mai 2010 étendue par arrêté du 23 décembre 2011 (IDCC 2941)
ECLAT (ex animation)	13 000	150 000	HEXOPEE (CNEA)		CCN des métiers de l'éducation, de la culture, des loisirs et de l'animation agissant pour l'utilité sociale et environnementale, au service des territoires (ÉCLAT) du 28 juin 1988, étendue le du 10 janvier 1989 (IDCC 1518)
Ateliers et Chantiers d'Insertion (ACI)	890	26 000	SYNESI		CCN des ateliers et chantiers d'insertion du 31 mars 2011, étendue le 30/10/2012 (IDCC 3016)

Secteurs d'activité	Nombre d'entreprises	Nombre de salariés	Organisations membres de l'UDES	Conventions collectives
Acteurs du lien social et familial	3 700	90 000	ELISFA (SNAECSO)	CCN des Acteurs du lien social et familial (ALISFA) du 4/06/1983, étendue le 22/01/1987 (IDCC 1261)
Habitat et logement accompagnés (FSJT, PACT-ARIM)	470	10 000	HEXOPEE (CNEA)	CCN de l'habitat et du logement accompagnés du 16/07/2003, étendue le 9/2/2004 (IDCC 2336)
			SOLIHA Pact Arim	CCN Personnels PACT et ARIM du 21/10/1983, étendue le 13/12/1998 (annexée) (IDCC 1278)
Journalistes			SNRL	Convention collective nationale des journalistes du 1er novembre 1976, refondue le 27 octobre 1987 étendue le 2 février 1988 (IDCC 1480)

Secteurs d'activité	Nombre d'entreprises	Nombre de salariés	Organisations membres de l'UDES	Conventions collectives
Missions locales PAIO	500	11 000	UNML	CCN Missions locales et PAIO du 21/02/2001 étendue le 27/12/2001 (IDCC 2190)
Mutualité	800	57600	ANEM	CCN Mutualité du 31/01/2000 étendue le 17/08/2001 (IDCC 2128)
Familles rurales	2 300	12 000	Familles rurales	CCN de la Fédération nationale des associations familiales rurales du 12 décembre 2012 (IDCC 1031)

Secteurs d'activité	Nombre d'entreprises	Nombre de salariés	Organisations membres de l'UDES	Conventions collectives
Radiodiffusion à caractère associatif	600	2 850	SNRL	CCN de la Radio diffusion du 11/04/1996, étendue le 22/10/1996 (IDCC 1922)
Régies de quartier et de territoire	140	6 000	SERQ	CCN des régies de quartier et de territoire du 02/04/2012 (IDCC 3105)
Sociétés coopératives et participatives adhérentes de la CG-SCOP	2 200	43 900	CG-SCOP	PAS d'IDCC
Sport	18 000	100 000	COSMOS HEXOPEE (CNEA)	CCN du sport du 7 juillet 2005 étendue le 21/11/2006 (IDCC 2511)

HV W 4 SP BC
CL GU

Secteurs d'activité	Nombre d'entreprises	Nombre de salariés	Organisations membres de l'UDES	Conventions collectives
Tourisme social et familial	650	40 000	CNEA	CCN Tourisme social et familial du 28/06/1979, étendue le 02/07/1980 (IDCC 1316)
			FFTV (GSOTF et CAP France)	
Entreprises artistiques et culturelles			FSICPA	CCN pour les entreprises artistiques et culturelles du 1er janvier 1984, étendue le 04/01/1994 (IDCC 1285)
Entreprises du secteur privé du spectacle vivant			FSICPA	CCN des entreprises du secteur privé du spectacle vivant du 3 février 2012 (IDCC 3090)
Croix-Rouge française			Croix-Rouge française	Convention collective du personnel salarie de la Croix-Rouge française du 3 juillet 2003 (IDCC 5502)

ANNEXE 2

UNION DES EMPLOYEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

MODELE INDICATIF DE CADRE COLLECTIF RELATIF A LA MISE EN ŒUVRE DU TELETRAVAIL DANS LES ENTREPRISES DE L'ESS

La négociation entre partenaires sociaux en vue d'aboutir à un accord collectif constitue la voie privilégiée pour mettre en place le télétravail. À défaut d'un tel accord, le télétravail peut être mis en place par une charte élaborée par l'employeur, après avis, du comité social et économique (CSE), s'il existe.

Conformément au 6) de l'article III de l'accord multi-professionnel relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans les entreprises de l'ESS, le présent document peut utilement servir de base en vue de la négociation d'un accord d'entreprise ou, à défaut, à la rédaction d'une charte.

Il est ainsi proposé un modèle conforme aux dispositions des articles L.1222-9 et suivants du code du travail. Il est susceptible d'être révisé au fur et à mesure des évolutions en matière législative, réglementaire et jurisprudentielle.

Ce modèle doit s'ajuster aux nécessités de l'entreprise permettant d'assurer sa bonne marche. Ce cadre n'est pas contraint, il constitue une base de négociation pour les organisations syndicales représentatives et les employeurs.

Les passages en « italique » contenus dans le texte ci-dessous relèvent d'éléments à compléter par l'employeur ou de choix d'options laissées à sa libre appréciation.

Préambule

Le présent *accord/charte* manifeste la volonté de l'entreprise (*IDENTIFIER*) de prendre en considération l'émergence du télétravail favorisé par les innovations et évolutions des technologies de l'information et de la communication. Il s'agit d'une opportunité pour l'entreprise d'apporter une réponse aux enjeux d'amélioration des conditions de travail et à la qualité du travail des salariés tout en assurant l'efficacité nécessaire à la pérennité de l'entreprise par la définition d'une nouvelle forme d'organisation du travail.

En tant qu'acteur de l'ESS, l'entreprise *(IDENTIFIER)* souhaite promouvoir le télétravail dans un cadre vertueux en s'attachant aux convictions suivantes :

- Le télétravail constitue un levier en faveur de la qualité de vie au travail et à une meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle ;
- Le télétravail favorise l'évolution des relations managériales fondées sur la relation de confiance réciproque entre le salarié et son responsable hiérarchique et une meilleure autonomie de ces deux acteurs ;
- Le télétravail renforce l'attractivité et la fidélisation des salariés dans l'entreprise et participe à la performance globale (économique, sociale etc.) de cette dernière ;

- Le télétravail participe de la réponse aux enjeux environnementaux et de développement durable en limitant les déplacements, les risques d'accidents de trajet et les émissions polluantes.

La valorisation de cette pratique de travail au sein du présent *(ACCORD/CHARTE)* s'inscrit dans le cadre des dispositions législatives et réglementaires, en particulier de l 'ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail ratifiée par la loi n°2018-217 du 29 mars 2018 modifié par la loi n°2018-771 du 5 septembre 2018. De même, elle s'associe aux ambitions portées par l'accord multi-professionnel relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans les entreprises de l'ESS en date du 6 octobre 2021.

Les objectifs de cet *(ACCORD/CHARTE)* sont les suivants :

- Accompagner la mise en œuvre du télétravail, *par le dialogue social* en définissant des règles claires, simples, transparentes et largement communiquées ;
- Définir les conditions d'accès au télétravail et les moyens matériels ;
- Identifier les bonnes pratiques dans sa mise en œuvre ;
- Renforcer l'attractivité de l'entreprise et son image ;
- Répondre aux défis sociaux et environnementaux de manière engagée et déterminée.

Article I. Définition du télétravail

L'article L.1222-9 du code du travail apporte une définition légale du télétravail :

« 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 régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. »

Trois critères cumulatifs caractérisent le télétravail :

1) Le travail est effectué en dehors des locaux de l'entreprise ;
2) Il aurait pu être réalisé au sein des locaux de l'entreprise ;
3) Il est fait usage des technologies modernes de l'information et de la communication.

En conséquence, le télétravail ne constitue pas une modification des tâches, missions et objectifs du salarié ni à une modification de son temps de travail. Les tâches et missions peuvent néanmoins être priorisées différemment dans ce cadre.

Il nécessite que le salarié dispose des moyens matériels lui permettant de travailler en dehors des locaux de l'entreprise. Dans tous les cas, l'employeur et le salarié formalisent leur accord par écrit, à l'exception du télétravail exceptionnel ou en cas de force majeure imposé de manière impérieuse et contraignante en vue de préserver la santé et la sécurité des salariés (Exemples : épidémies, épisode de pollution...) tel que décrit dans l'article II. 3).

Conformément à l'accord multi-professionnel relatif à l'emploi des personnes en situation de handicap dans l'ESS du 9 janvier 2019, le télétravail peut constituer un moyen pertinent permettant de favoriser le maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap dès lors que la nature du poste le permet et à la condition de veiller à maintenir le salarié au sein d'un réel collectif de travail.

Le télétravail peut également constituer un moyen pertinent de maintien dans l'emploi de salariés atteints d'une maladie chronique ou invalidante.

Article II. Distinguer les différentes circonstances de recours au télétravail

Le télétravail peut s'exercer de manière régulière ou ponctuelle. Il peut également être imposé par l'employeur pour faire face à des circonstances exceptionnelles ou en cas de force majeure.

1) Télétravail régulier

Le télétravail exercé de manière régulière ou récurrente suppose le volontariat du salarié et de l'employeur suivant un rythme habituel défini par les parties. Sa mise en place est encadrée et formalisée dans les conditions inscrites au présent texte. Il s'agit d'une forme d'organisation du travail qui a vocation à apporter une réponse aux enjeux d'amélioration des conditions de travail et de qualité de vie au travail tels que mentionnés au préambule *du/de la présent(e) (ACCORD/CHARTE).*

De ce fait, le présent (*ACCORD/CHARTE*) traite majoritairement du télétravail régulier mis en place au sein de l'entreprise (*IDENTIFIER*).

2) Télétravail ponctuel

Le télétravail ponctuel a vocation à répondre à des situations inhabituelles et imprévisibles. Il est lié aux circonstances et sans récurrence. Sa mise en place intervient à l'initiative du salarié qui formule sa demande auprès de *l'employeur ou de son responsable hiérarchique (CHOISIR SUIVANT L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE)*. Ce dernier est libre de l'accepter ou non.

Les occurrences pouvant amener le salarié à formuler une demande de télétravail à titre ponctuel peuvent être les suivantes :

- Difficultés liées aux transports ;
- Motifs personnels ;
- Pic de pollution
- *... (COMPLÉTER LA LISTE AU BESOIN).*

Les articles du présent texte qui s'appliquent au télétravail ponctuel sont les suivants :

- Article III ;
- Article IV. 9) ;
- Article V. 4), 5) et 6) ;
- Article VI.

3) Télétravail exceptionnel ou en cas de force majeure

À la différence du télétravail ponctuel mentionné au 2) de cet article, le télétravail exceptionnel ou en cas de force majeure est mis en place par l'employeur et s'impose ainsi aux salariés concernés considérant qu'il s'agit d'« *un aménagement du poste du travail rendu nécessaire pour permettre la bonne continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés* », selon les termes mêmes de l'article L.1222-11 du code du travail.

Les événements susceptibles de déclencher le télétravail à titre exceptionnel ou en cas de force majeure peuvent être les suivants :

- Menace d'épidémie ou de pandémie ;
- Épisode majeur de pollution *(DANS TOUS LES CAS IL EST OBLIGATOIRE DE PRÉVOIR LES MODALITÉS DE PASSAGE EN TÉLÉTRAVAIL EN CAS D'ÉPISODE DE POLLUTION MENTIONNÉ À L'ARTICLE L. 223-1 DU CODE DE L'ENVIRONNEMENT, CELA PEUT SE FAIRE AUTREMENT QUE VIA LE TÉLÉTRAVAIL EXCEPTIONNEL) ;*
- Destruction des locaux de l'entreprise ;
- Phénomènes climatiques ou environnementaux exceptionnels ;
- ...

Les articles du présent texte qui s'appliquent au télétravail exceptionnel ou en cas de force majeure sont les suivants :

- Article III. 2) ;
- Article IV. 10) ;
- Article V. 4), 5) et 6) ;
- Article VI.

Article III. Accès au télétravail

1) Volontariat et validation du responsable hiérarchique

L'accès au télétravail est fondé sur le volontariat du salarié et subordonné à l'accord exprès et préalable du responsable hiérarchique. Le télétravail régulier peut également être proposé par le responsable hiérarchique et subordonné à l'accord exprès du salarié.

Il appartient au responsable hiérarchique, en lien avec son équipe, d'apprécier à tout moment l'opportunité de la mise en place du télétravail pour tout ou partie de son équipe si les conditions relatives à l'éligibilité le permettent.

La seule exception au principe du volontariat concerne le télétravail exceptionnel ou en cas de force majeure dont les conditions sont détaillées aux articles II. 3) et IV. 10).

2) Éligibilité

L'éligibilité des activités, missions et tâches de travail permettant l'accès au télétravail doit être définie par la négociation collective ou l'exercice du dialogue social. En l'absence d'institutions représentatives du personnel ou d'organisations syndicales représentatives dans l'entreprise, elle doit être déterminée par le biais du dialogue professionnel entre l'employeur et les salariés concernés (il s'agit d'établir des espaces de discussion entre les salariés, managers et dirigeants de l'entreprise suivant l'organisation de celle-ci).

Sous réserve des conditions relatives au volontariat et de validation du responsable hiérarchique, le télétravail est ouvert à tout salarié de l'entreprise lorsque ses activités, ses missions ou ses tâches le permettent totalement ou partiellement.

Les activités, missions et tâches qui permettent le télétravail sont celles qui ne nécessitent pas une présence physique constante dans les locaux de l'entreprise, notamment : *(COMPLÉTER AU BESOIN).*

Sans que cette liste soit exhaustive, les fonctions qui répondent à l'un des critères suivants ne sont pas éligibles au télétravail : (*COMPLÉTER : exemple : fonctions exigeant une présence physique permanente dans l'entreprise, fonctions liées à l'aide à domicile, au transport, à l'entreposage d'équipement ou de matériel particulier, restauration, moyens généraux…*)

Par ailleurs, pour être éligibles au télétravail, les salariés doivent réunir les conditions suivantes : … (COMPLÉTER)

Quelques propositions :

- *Avoir validé sa période d'essai ou sa période probatoire le cas échéant ;*
- *Bénéficier d'une ancienneté dans l'entreprise d'au moins … mois révolus, afin de garantir une bonne intégration préalable du salarié et l'instauration réelle de la relation de travail dans l'entreprise ;*
- *…*

De façon à prendre en compte la situation des salariés dont les fonctions ne permettent, même partiellement, pas l'accès au télétravail, il convient de s'interroger sur les voies et moyens permettant l'amélioration de leur qualité de vie au travail notamment en matière de conciliation des temps de vie. Les institutions représentatives du personnel pourraient être consultées et une négociation d'entreprise s'engager à ce sujet. À défaut d'institutions représentatives du personnel, le dialogue professionnel pourrait être mobilisé.

3) Conditions matérielles

Le salarié doit disposer d'un espace suffisant permettant de travailler dans de bonnes conditions. Il est nécessaire que les équipements électriques et la ligne internet (haut débit) permettent au salarié d'assurer le télétravail, il le vérifie. S'il en est besoin, l'employeur peut demander un certificat de conformité technique et électrique à sa charge ou une attestation sur l'honneur de conformité électrique et technique du lieu d'exercice du télétravail.

Article IV. Mise en œuvre du télétravail

1) Candidature et entretien

Lorsque la demande de passage en télétravail émane du salarié, ce dernier doit effectuer une demande écrite auprès de son responsable hiérarchique (*mail avec accusé de réception et de lecture/ courrier remis en main propre/LRAR*). Lorsque la proposition provient de l'employeur, celle-ci est également adressée par écrit au salarié concerné (*mêmes formes le cas échéant*).

Un entretien spécifique relatif à cette demande ou proposition est réalisé entre le salarié et son responsable hiérarchique dans un délai de quinze jours *(OU PRÉCISER TOUT AUTRE DÉLAI)*. Au cours de l'entretien, le salarié et le responsable hiérarchique étudient conjointement l'opportunité du passage en télétravail suivant l'organisation du service.

2) Acceptation

Le télétravail est accordé aux salariés par le responsable hiérarchique selon des critères objectifs prenant notamment en considération les éléments suivants :

- Le salarié et le responsable hiérarchique attestent la maîtrise du poste de travail, des missions confiées et de la capacité à travailler à distance (en particulier : capacité d'organisation de ses activités et de son temps de travail, atteinte des objectifs) ;
- Le salarié est en mesure d'aménager un endroit spécifique consacré au télétravail dans le respect des conditions matérielles susvisées à l'article III. 3).

La satisfaction de ces critères est soumise à l'appréciation du responsable hiérarchique sur la base d'une évaluation objective, étant rappelé que le télétravail s'inscrit dans une relation basée sur la confiance mutuelle entre le salarié et son responsable. La mise en place du télétravail est donc le fruit d'un accord entre les deux parties.

Lorsque la demande de passage en télétravail émane du salarié, le responsable hiérarchique dispose d'un mois maximum *(OU PRÉCISER UN AUTRE DÉLAI)* pour formuler sa réponse, et ce, à compter de la date de remise ou réception de la demande. Lorsque la proposition émane de l'employeur, le salarié dispose également d'un délai d'un mois (*OU PRÉCISER UN AUTRE DÉLAI*) pour formuler sa réponse, et ce, à compter de la date de remise ou réception de la proposition.

À partir de l'acceptation, notifiée par écrit *(mail avec accusé de réception et de lecture/ courrier remis en main propre/LRAR)*, l'entreprise met en place les moyens matériels et techniques mentionnés à l'article VI. 1) nécessaires à l'exercice du télétravail pour le salarié concerné, dans un délai d'un mois maximum (*OU PRÉCISER AUTRE DÉLAI*).

3) Refus

Si une demande en provenance d'un salarié n'est pas acceptée par l'employeur, le refus est motivé et notifié par écrit.

Si la demande émanant de l'employeur est refusée par le salarié, ce dernier peut, s'il le souhaite, faire connaître ses motivations par écrit. Le refus du salarié n'engendre aucune conséquence pour celui-ci.

Une décision de refus n'exclut pas la possibilité pour le salarié ou l'employeur de présenter une nouvelle demande ultérieure, au terme d'un nouveau délai de 6 mois à compter de sa demande (*OU PRÉCISER UN AUTRE DÉLAI*).

Les motifs de refus pouvant être invoqués par l'employeur doivent être objectifs et conformes au principe d'égalité de traitement.

Exemples :

- *Condition d'éligibilité non remplie ;*
- *Impossibilité technique / lieu inadapté au télétravail ;*
- *Coûts techniques et informatiques liés au transfert du poste de travail ;*
- *Impératifs de sécurité et de confidentialité des informations ;*
- *Risque de désorganisation au sein de l'équipe ;*
- *Défaut de certificat d'assurance attestant de l'extension de garantie au domicile (cf. Article VI. 4)) ;*
- *...*

4) Formalisation

L'accord des deux parties peut être formalisé par un document écrit dont un exemplaire est remis au salarié qui comporte les mentions suivantes :

- Date d'entrée en vigueur du télétravail ;
- Adresse du lieu où s'exercera le télétravail ;
- Nombre de jours de télétravail par semaine suivant le rythme énoncé dans l'article V. 1) (*OU PRÉCISER UN AUTRE RYTHME RÉGULIER)* ;
- *Jours de la semaine dédiés au télétravail ;*
- Plages horaires durant lesquelles le salarié est joignable *(pour les salariés en convention de forfait annuel en jours ou, pour les autres salariés, si des plages de joignabilité de durées inférieures au temps de travail ont été définies)* ;
- Période d'adaptation et réversibilité ;
- La liste des équipements de travail fournis par l'entreprise ;
- Modalités de suivi de la charge de travail et les moyens de communication avec l'entreprise ;
- Modalités de prise en charge des frais professionnels ;
- Restrictions dans l'usage des équipements et services de communication électronique professionnels mis à disposition (outils numériques physiques : ordinateurs, tablettes, téléphones portables, réseaux filaires... outils numériques dématérialisés : messageries électroniques, logiciels, internet/intranet, réseaux sociaux internes/externes, boucles de messagerie instantanée...) (*POSSIBILITE DE SE RÉFÉRER À LA CHARTE D'USAGE DES OUTILS INFORMATIQUES ET DE COMMUNICATION SI ELLE EXISTE DANS L'ENTREPRISE)*.

Si le télétravail se déroule au domicile du salarié, le document doit comprendre en annexe les justificatifs visés à l'article VI. 4) ci-après.

5) Période d'adaptation

L'exercice des fonctions en télétravail débute par une période d'adaptation d'une durée de trois mois (*OU PRÉCISER AUTRE DURÉE)*.

L'objectif est de vérifier conjointement la compatibilité organisationnelle et technique du télétravail ainsi que son niveau d'autonomie, la charge de travail et sa répartition pour le salarié concerné, au regard des fonctions occupées et de l'activité de l'entreprise.

Durant cette période, l'entreprise comme le salarié peut mettre fin au télétravail sous réserve d'un délai de prévenance de 15 jours calendaires maximum (*OU PRÉCISER AUTRE DÉLAI*). A l'issue de ce délai, le salarié récupère son poste de travail dans les locaux de l'entreprise.

6) Suspension et aménagement provisoire du télétravail

Les parties peuvent convenir de suspendre ou aménager provisoirement le télétravail pour une période de trois mois (*OU PRÉCISER AUTRE DURÉE*) sous réserve d'un délai de prévenance de quatorze jours calendaires (*OU PRÉCISER AUTRE DÉLAI)*. Si la demande de suspension émane de l'employeur, celle-ci doit être motivée.

En cas de circonstances particulières empêchant le salarié d'exercer ses fonctions en télétravail (exemple : coupure d'électricité, d'internet, ...), ce dernier prévient immédiatement son employeur afin qu'une solution d'urgence soit mise en place.

Afin de pourvoir aux besoins de la continuité de l'activité, de passation de poste et de transmission en vue du remplacement, l'employeur peut réaménager ou suspendre l'exercice du télétravail durant la période de préavis précédant le départ d'un salarié de l'entreprise (ex : démission, départ en retraite, licenciement, rupture conventionnelle) après en avoir échangé avec ce dernier et tenant compte de sa situation personnelle. Un délai de prévenance de quatorze jours calendaires (*OU PRÉCISER AUTRE DÉLAI*) doit être respecté.

7) Réversibilité

Au-delà de la période d'adaptation mentionnée à l'article IV. 5), sous réserve d'un délai de prévenance d'un mois (*OU PRÉCISER AUTRE DÉLAI*), il peut être mis fin au télétravail, soit à la demande du salarié, soit à celle de l'employeur.

Si la demande émane du salarié, celui-ci doit la transmettre par écrit. Le salarié peut, à toutes fins utiles, faire connaître les motifs d'ordre professionnel pour lesquels il met fin au télétravail.

Si la demande émane de l'employeur, ce dernier reçoit le salarié pour lui exposer les motifs, cette décision lui est notifiée par écrit (*mail avec accusé de réception et de lecture/courrier remis en main propre/LRAR*).

La date de remise ou de réception de l'écrit fait alors courir le délai de prévenance d'un mois visé précédemment (*OU PRÉCISER AUTRE DÉLAI*).

En tout état de cause, au terme de la situation de télétravail, le salarié reprend son poste au sein des locaux de l'entreprise.

8) Lieu du télétravail

L'exercice du télétravail est réalisé dans un même lieu habituel. Cela peut être le lieu de résidence du salarié, un espace de travail partagé (*exemple : coworking*) etc.

L'adresse du lieu de télétravail est inscrite dans le document mentionné à l'article IV. 4).

Le salarié qui souhaite exercer ponctuellement le télétravail dans un lieu différent du lieu habituel doit préalablement obtenir l'accord écrit de son responsable hiérarchique. Dans ce cas, le salarié s'engage à ce que ce lieu remplisse les conditions requises propres à l'exercice du télétravail tel que prévu par le présent texte.

9) Modalités particulières relatives au télétravail ponctuel

Le télétravail ponctuel peut être mis en place par journée ou demi-journée par demande préalable écrite du salarié précisant le lieu de son exercice auprès de l'employeur qui sera libre de l'accepter ou non dans les meilleurs délais.

10) Modalités particulières relatives au télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou en cas de force majeure

La mise en place du télétravail par l'employeur en cas de circonstances exceptionnelles ou en cas de force majeure ne nécessite pas d'autre formalisme entre l'employeur et le salarié qu'une note de service ou un échange de courriers ou de mails. Sont indiquées la durée prévisible de la période de télétravail et sa date effective de mise en œuvre (*laissant, si possible, un délai permettant aux salariés de s'organiser)*. Le salarié ne peut refuser sa mise en place. Le CSE, s'il existe, est consulté dans les meilleurs délais sur la décision de recourir au télétravail exceptionnel ou en cas de force majeure.

Il est précisé que le dialogue social continue durant cette période.

(Une note d'information explicitant, le cas échéant, les modalités de passage en télétravail exceptionnel ou en cas de force majeure est remise aux salariés. Cette note précise les éléments abordés aux 4), 5) et 6) de l'article V et à l'article VI).

11) Formation des télétravailleurs

Les salariés en télétravail sont formés à l'usage des outils numériques et aux pratiques professionnelles spécifiques au télétravail.
Les responsables hiérarchiques sont formés au management à distance individuel et collectif.

Article V. Modalités d'organisation du télétravail

1) Rythme du télétravail

FIXER LES JOURS DE TÉLÉTRAVAIL SELON DES MODALITÉS ADAPTÉES À L'ENTREPRISE :

- *Le nombre de jours maximum de télétravail par semaine est fixé à … jours de façon à maintenir le lien social et le bon fonctionnement des équipes ;*
- *Ou Entre …. et … jours par semaine / mois ;*
- *Le nombre de jours minimum de présence dans les locaux afin de maintenir le lien social est fixé à … jours ;*
- *…*

Prévoir, suivant les modalités fixées ci-dessus, notamment pour les salariés à temps partiel, que le télétravail ne peut dépasser la moitié du temps de travail des salariés (ou autre proportion).

Prévoir, dans tous les cas, un rythme de télétravail permettant au collectif de travail de se réunir physiquement.

Le rythme de télétravail peut être adapté pour les salariés en situation de handicap ou atteints d'une maladie chronique évolutive ou invalidante.

Le rythme de télétravail peut être adapté pour les femmes enceintes.

Les jours de télétravail sont pris par journée ou demi-journée, sauf demande justifiée par des motifs spécifiques, laissés à l'appréciation du responsable hiérarchique, situation qui doit donner lieu à un accord écrit et préalable du responsable concerné par une telle demande.

Le télétravailleur reste tenu de se rendre dans les locaux de l'entreprise à la demande de son employeur pour participer aux réunions ou à tout événement particulier nécessaire à l'exercice de ses missions et au bon fonctionnement du service et qui interviendraient sur un jour normal de télétravail. Il en est de même s'agissant des déplacements hors du lieu habituel de télétravail rendu nécessaire pour l'exercice de ses fonctions (exemple : rendez-vous client, forums, séminaires...).

2) Planification

Le télétravail est organisé au sein de chaque équipe, sous la responsabilité du responsable hiérarchique. Ce dernier est vigilant et garant des temps de présence collective nécessaires au bon fonctionnement du service et de l'entreprise. Il statue également en fonction de contraintes spécifiques liées à la situation individuelle des salariés concernés.

Le télétravail peut être organisé sur la base de journées et/ou demi-journées établies dans le cadre d'un planning.

Le planning définissant les journées et/ou demi-journées télétravaillées pour l'ensemble des membres d'une équipe est fixé pour une période déterminée (DURÉE DE LA PÉRIODE À PRÉVOIR) et remis à chaque salarié avant le début de la période concernée. Il peut être révisé par le responsable hiérarchique, après entretien avec son équipe.

3) Report

En cas d'absence, quel qu'en soit le motif, ou de jour férié chômé coïncidant avec une journée habituellement télétravaillée, le salarié ne peut exiger le report de la journée ou demi-journée de télétravail. Il en est de même lorsque le salarié est tenu de se déplacer pour des raisons professionnelles sur son lieu de travail ou tout autre lieu sur une journée ou demi-journée habituelle de télétravail selon les conditions indiquées dans l'article V. 1).

Le report est néanmoins possible sous réserve de l'accord du responsable hiérarchique compte tenu de l'organisation *du service et/ou de l'entreprise.*

4) Horaires et joignabilité

Le télétravail s'exerce dans les mêmes conditions et horaires que le travail au sein des locaux de l'entreprise.

Ainsi, le télétravailleur dont le temps de travail est décompté en heures se doit de respecter les horaires de travail prévus à son planning ou l'horaire collectif en vigueur au sein de l'entreprise *(ADAPTER SUIVANT LA SITUATION DE L'ENTREPRISE),* sans dépassement. Il n'est pas tenu d'effectuer des heures supplémentaires sauf demande préalable de l'employeur.

Pendant ses horaires de travail, le télétravailleur est tenu d'exercer ses missions professionnelles et exécuter les tâches qui lui reviennent. Si le salarié reste tenu de répondre aux sollicitations (appels téléphoniques, courriers électroniques, réunions en visioconférence etc.), des périodes de travail ininterrompu peuvent être aménagées afin de favoriser sa concentration et son efficacité.

D'une manière générale, la plage horaire durant laquelle le salarié en télétravail est joignable ne peut dépasser son temps de travail habituel. (*PRÉVOIR ÉVENTUELLEMENT QUE LA PLAGE*

HORAIRE EST DÉFINIE ENTRE L'EMPLOYEUR OU LE RESPONSABLE HIÉRARCHIQUE EN CONCERTATION AVEC LE SALARIÉ)

Les télétravailleurs bénéficiant d'une convention de forfait annuel en jours demeurent libres de gérer l'organisation de leur temps de télétravail sous réserve du respect des règles légales et conventionnelles applicables (en particulier les durées minimales de repos quotidien et hebdomadaire). *L'employeur peut solliciter le concours des institutions représentatives du personnel et des organisations syndicales représentatives pour déterminer les plages horaires de joignabilité de ces télétravailleurs. À défaut d'institutions représentatives, ces plages horaires peuvent être déterminées collectivement par l'exercice du dialogue professionnel.*

Le document écrit prévu à l'article IV. 4) mentionne au besoin la plage horaire au sein de laquelle le salarié bénéficiant d'une convention de forfait annuel en jours est joignable. (*Le prévoir également si des plages de joignabilité ont été définies pour les salariés qui ne sont pas au forfait jour*)

5) Organisation et suivi de la charge du travail

L'ensemble des salariés ont accès à un agenda en ligne sur lequel sont inscrites les journées et demi-journées télétravaillées et les journées et demi-journées de travail en présentiel au sein de l'entreprise, de sorte que les responsables hiérarchiques et les autres services connaissent en temps réel la situation de chaque salarié. *(ADAPTER SUIVANT LA SITUATION DE L'ENTREPRISE*)

Le recours ou non au télétravail est sans incidence sur l'évaluation professionnelle du salarié.

Le responsable hiérarchique veille à ce que la charge de travail et les délais d'exécution soient évalués selon les mêmes méthodes que celles utilisées pour les travaux effectués dans les locaux de l'entreprise. Il s'assure que les salariés en télétravail puissent participer pleinement aux temps collectifs de leurs équipes respectives.

Le responsable hiérarchique est tenu de répartir la charge de travail de manière équilibrée au sein de son équipe, que les salariés soient télétravailleurs ou non. Il en est de même s'agissant de la fixation des objectifs et des résultats attendus.

Possibilité de compléter par les mentions ci-dessous, laissées à la libre appréciation de l'entreprise (Conformément à l'article L.1222-10 du code du travail, AU MOINS UN ENTRETIEN PAR AN DOIT PORTER SUR L'ACTIVITÉ ET LA CHARGE DE TRAVAIL DU SALARIÉ EN TÉLÉTRAVAIL) :

Afin de s'assurer du bon exercice du télétravail régulier ou du télétravail exceptionnel ou en cas de force majeure s'il se prolonge dans la durée, plusieurs espaces d'échange sont proposés entre le responsable hiérarchique et le salarié :

- *Un point hebdomadaire entre le responsable et le télétravailleur dans le premier mois d'exercice du télétravail ;*
- *Un point à l'issue de la période de trois mois ;*
- *Un point autant que nécessaire notamment en cas de télétravail exceptionnel ou en cas de force majeure.*

(POSSIBILITÉ D'ADAPTER LES DÉLAIS)

Un entretien spécifique annuel entre le salarié en télétravail et son responsable hiérarchique est organisé et porte notamment sur les conditions d'activité du salarié, sa charge de travail et sa compatibilité avec le télétravail.

Tout salarié en télétravail doit solliciter un entretien auprès de son responsable en cas de difficultés rencontrées dans l'exercice du télétravail.

Enfin, un espace d'échange collectif dédié à l'exercice du télétravail peut être mise en place au sein des unités de travail.

6) Droit à la déconnexion

Il est réaffirmé l'importance de l'usage professionnel des outils numériques et de communication mis à disposition et de la nécessaire régulation de leur utilisation pour assurer le respect des temps de repos et de congés, ainsi que l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle des salariés.

Le droit à la déconnexion peut être défini comme le droit du salarié de ne pas être connecté aux outils numériques professionnels et de ne pas être contacté, y compris sur ses outils de communication personnels, pour un motif professionnel, en dehors de son temps de travail.

Les outils numériques visés sont :

- Les outils numériques physiques : ordinateurs, tablettes, téléphones portables, réseaux filaires ;
- Les outils numériques dématérialisés permettant d'être joint à distance : messageries électroniques, logiciels, internet/intranet, réseaux sociaux internes/externes, boucles de messagerie instantanée ...

Pour les travaux nécessitant une connexion au serveur de l'entreprise pour accéder au réseau et aux mails, il ne doit pas être exigé d'un salarié de se connecter en dehors du temps de travail.

Les salariés sont informés de modalités d'application du droit à la déconnexion dans le cadre du télétravail. Aucune sanction ne peut être prise à l'encontre d'un salarié qui est déconnecté alors qu'il n'est pas en période de temps de travail.

Il est rappelé que le traitement de sujets dans l'urgence ne doit pas devenir le mode de fonctionnement habituel d'un service ou de l'entreprise, y compris dans la collaboration entre collègues de travail.

En outre, chaque responsable hiérarchique doit être vigilant à ne pas solliciter un salarié s'étant expressément déclaré, de manière ponctuelle, indisponible.

Il est rappelé à chaque salarié de :

- S'interroger sur le moment opportun pour adresser un mail, un message, joindre un salarié ou une personne extérieure à l'entreprise par téléphone (client etc.) ;
- Ne pas solliciter de réponse immédiate si ce n'est pas nécessaire ;
- Pour les périodes de congés ou d'absence, prévoir l'activation de la fonction « *gestion des messages en cas d'absence* », permettant de notifier son indisponibilité à tout correspondant et/ou désigner un collègue de travail qui prendra le relais.

Ainsi, les responsables et leurs équipes sont incités :

- À ne pas faire usage de la messagerie électronique en dehors du temps de travail ou des horaires de joignabilité définis conformément à l'article V. 4) pour les salariés bénéficiant d'une convention de forfait annuel en jours ;
- À ne pas envoyer de mails durant les périodes de congés ou d'absence ;
- À ne pas répondre immédiatement aux mails en dehors du temps de travail ou des horaires de joignabilité définis conformément à l'article V. 4) pour les salariés bénéficiant d'une convention de forfait annuel en jours.

Les salariés disposent d'un droit au repos minimum de 11 heures consécutives par jour et de 35 heures consécutives par semaine, s'agissant du repos hebdomadaire. *(préciser des durées de repos plus longues si une convention ou un accord collectif le prévoit)*

Pendant ce temps de repos ainsi que pendant les périodes de congés et d'absence justifiée, les salariés doivent donc bénéficier de leur droit à déconnexion.

Article VI. Réalisation du télétravail

1) Moyens et équipements

L'employeur met à disposition des salariés l'ensemble des moyens matériels nécessaires à l'exercice du télétravail. Cette mise à disposition de l'équipement fait l'objet d'un document signé par le salarié, qui sera le support à la restitution du matériel.

Ces équipements se composent de : ... *(COMPLÉTER)*

Exemples indicatifs :

- *Ordinateur portable équipé des logiciels professionnels et des dispositifs de sécurité nécessaires à l'exercice de son activité ;*
- *Téléphone portable avec abonnement ;*
- *Siège ergonomique ;*
- *... imprimante, clés USB, bureautique, consommables...*

L'intégralité de ces équipements demeure la propriété de l'entreprise, de telle sorte que le salarié restitue spontanément l'ensemble de ces équipements lors de la cessation du contrat de travail, quel que soit le motif de la rupture ou dès la fin de la période du télétravail dans l'hypothèse où les équipements sont utilisés uniquement pour le télétravail.

Le salarié est tenu d'utiliser et de prendre soin des équipements mis à sa disposition par l'employeur dans l'exercice de ses fonctions. Il bénéficie du support technique et informatique de la même façon que les autres salariés. Il doit informer son responsable hiérarchique sans délai des dysfonctionnements, des pannes et des vols qui concerneraient le matériel confié par l'employeur.

2) Salariés en situation de handicap ou atteints d'une maladie chronique évolutive ou invalidante

Les salariés en situation de handicap ou atteints d'une maladie chronique évolutive ou invalidante éligibles au télétravail bénéficient de mesures appropriées facilitant l'accès au télétravail. Plus particulièrement, l'entreprise veille à fournir des équipements adaptés à l'exercice du télétravail : *LISTER* (*exemple : clavier adapté, souris, écran de visualisation spécifiques etc. Des aides peuvent exister, se rapprocher de l'AGEFIPH ou de l'association OETH*).

(*Prévoir le cas échéant des modalités spécifiques de maintien du lien au collectif de travail*)

3) Sécurité des données

Le télétravailleur doit veiller à ne transmettre aucune information sur les données confidentielles à des tiers et à verrouiller l'accès de son matériel informatique afin de s'assurer qu'il en soit le seul utilisateur.

Sauf accord spécifique du responsable hiérarchique, le salarié n'est pas autorisé à utiliser dans le cadre de l'exercice de ses fonctions professionnelles des outils personnels en lieu et place des équipements fournis par l'entreprise.

(*SI UNE CHARTE INFORMATIQUE EXISTE)* Il doit se conformer en tout point aux dispositions écrites dans la charte informatique relative à la sécurisation des données de l'entreprise.

4) Assurances

L'employeur prend en charge les dommages subis par les biens de toute nature mis à disposition du télétravailleur dans le cadre de son activité professionnelle. L'entreprise dispose pour cela d'une assurance multirisque liée à l'utilisation d'un matériel professionnel au domicile d'un salarié ou tout autre lieu dédié au télétravail.

Si les dommages résultent d'une faute personnelle détachable du service, la responsabilité de l'entreprise n'est pas engagée.

Par ailleurs, le télétravailleur à domicile s'engage à signaler sa situation à son assureur. Il est demandé aux télétravailleurs à domicile la remise préalable d'un certificat d'assurance attestant de l'extension de la garantie de la police d'assurance à l'exercice du télétravail.

Ce certificat doit être remis préalablement à la période de télétravail régulier ou d'une période de télétravail ponctuel.

À défaut de justifier d'un tel document, le télétravail peut faire l'objet d'un refus et le salarié est tenu de poursuivre ses fonctions dans les locaux de l'entreprise.

5) Prise en charge des frais professionnels

Les frais engagés par un salarié pour l'exécution de son contrat de travail dans le cadre du télétravail sont pris en charge par l'employeur.

Ceux –ci comprennent : … (COMPLÉTER) :

Exemples :

- *Abonnement Internet de l'opérateur choisi par le salarié pour la fourniture de la connexion internet - hors options complémentaires) dans la limite de XX euros par mois (définir un montant plafond). Le salarié fournira à l'employeur les justificatifs de ses frais (factures détaillées) ;*
- *Autres frais liés à l'occupation du domicile du salarié (frais d'électricité, de chauffage, de gaz, d'entretien, etc.) dans la limite de XX euros par mois (quote-part de l'utilisation) ;*
- *...*

Le salarié veille à présenter à l'employeur les justificatifs nécessaires au remboursement des frais.

(A ce jour, le bulletin officiel de la sécurité sociale (BOSS) retient que trois catégories de frais peuvent être identifiées et exclues de l'assiette des cotisations :

- *Les frais fixes et variables liés à la mise à disposition d'un local privé pour un usage professionnel ;*
- *Les frais liés à l'adaptation d'un local spécifique ;*
- *Les frais de matériel informatique, de connexion et fournitures diverses.*

OU La prise en charge par l'employeur des frais engagés par les salariés en télétravail peut faire l'objet d'une allocation forfaitaire (*À DÉFINIR*).

(Le bulletin officiel de la Sécurité sociale (BOSS) prévoit, alternativement au remboursement des frais professionnels exposés du fait du télétravail sur la base de leur valeur réelle, qu'est admis le versement d'une allocation forfaitaire, dont le montant varie en fonction du nombre de jours télétravaillés. Les montants pour lesquels l'allocation forfaitaire est réputée utilisée conformément à son objet et exonérée de cotisations et contributions sociales sont susceptibles de varier. Il convient donc de consulter le BOSS afin de savoir quels sont ces montants au moment de la mise en place du télétravail.

À noter, si l'allocation forfaitaire est prévue par une convention collective de branche, un accord professionnel ou interprofessionnel ou un accord de groupe, elle est réputée utilisée conformément à son objet et exonérée de cotisations et contributions sociales dans la limite des montants prévus, dans des limites indiquées au BOSS et différentes du cas précédent. Il conviendra donc également dans ce cas de consulter le BOSS.)

Le lien fonctionnel actuellement vers le BOSS est le suivant :

https://boss.gouv.fr/portail/accueil/avantages-en-nature-et-frais-pro/frais-professionnels.html#titre__chapitre-7---frais-lies-au-telet

6) Santé et sécurité du télétravailleur

Les dispositions légales et conventionnelles relatives à la santé et à la sécurité au travail sont applicables au télétravailleur. Ce dernier est informé des engagements de l'entreprise en matière de santé et de sécurité au travail.

L'employeur est responsable de la préservation de la santé et de la sécurité des salariés au travail. Il doit pouvoir s'assurer que le télétravailleur exerce ses fonctions dans des conditions conformes à la préservation de celles-ci. (*Une information en vue de sensibiliser à l'ergonomie du poste de travail en télétravail est diffusée aux salariés : Solliciter les services de santé au travail)*

Le télétravail étant réalisé en dehors des locaux de l'entreprise, il ne permet pas à l'employeur de réaliser la vérification régulière des conditions de travail du salarié. Le salarié en télétravail s'engage donc à exercer ses fonctions dans des conditions propres à garantir sa santé et sa sécurité et s'engage également à prévenir l'employeur en cas de difficulté.

Néanmoins, l'employeur, ses représentants en matière de sécurité, *les membres du CSE, s'il existe, dédiés à la santé et à la sécurité des salariés,* les autorités administratives compétentes, peuvent, si nécessaire, accéder au lieu du télétravail, après avoir obtenu l'accord du salarié lorsque le lieu de télétravail revêt un caractère privé (domicile, résidence etc.).

Toutefois, en cas de refus du salarié de permettre ces visites d'une part *ou si les membres du CSE dédiés à la santé et à la sécurité des salariés*, les autorités administratives, informent l'entreprise que le lieu de travail ne remplit pas les conditions permettant le télétravail d'autre part, l'entreprise met un terme immédiat à la période de télétravail. Dans ce cas, le délai de prévenance mentionné à l'article IV. 7) n'est pas applicable.

L'employeur prend en charge les accidents du travail survenus durant la période de télétravail dans les mêmes conditions réglementaires que celles qui s'appliquent aux autres salariés. Suivant les dispositions de l'article L. 1222-9 du code du travail, l'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 au sens de l'article L. 411-1 du code de la sécurité sociale.

Prévoir, préalablement à la mise en place du télétravail, la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

7) Évolution professionnelle du salarié en télétravail et égalité des droits

Le salarié télétravailleur bénéficie des mêmes droits et avantages légaux et conventionnels que ceux applicables au personnel en situation comparable et travaillant dans les locaux de l'entreprise (*À titre d'exemple : titres restaurant, abonnement transport public, primes de repas, chèques vacances, ...*).

Ainsi, les règles et processus applicables, notamment en matière de rémunération, de gestion de carrière, d'évaluation, d'accès à la formation professionnelle, à l'information de l'entreprise et aux événements organisés par l'entreprise demeurent les mêmes que ceux applicables aux autres salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'entreprise.

L'employeur doit s'assurer régulièrement, et en particulier dans le cadre de l'entretien mentionné à l'article V. 5) que le télétravailleur bénéficie de l'accompagnement nécessaire à la tenue de son poste et à son développement professionnel, similaire aux autres salariés et qu'il dispose du même niveau d'information sur la vie de l'entreprise et sa participation aux événements collectifs.

Il bénéficie de la même couverture collective accident, maladie, frais de santé et prévoyance que les autres salariés de l'entreprise.

8) Le contrôle de l'activité et du temps de travail des salariés en télétravail

L'employeur conserve ses prérogatives de direction, d'encadrement et de contrôle de l'exécution des activités, du temps de travail, des missions et tâches confiées au salarié en télétravail.

Toutefois, conformément aux préconisations de la CNIL[1], l'employeur doit s'assurer que les dispositifs de contrôle mis en œuvre sont justifiés par la nature de la tâche à accomplir et strictement proportionnés à l'objectif poursuivi. Ils ne doivent pas porter une atteinte excessive au respect des droits et libertés des salariés, particulièrement au droit au respect de leur vie privée.

Le CSE, s'il existe, est informé et consulté, préalablement à la décision de mise en œuvre dans l'entreprise de moyens ou de techniques permettant un contrôle de l'activité des salariés. Le dispositif de contrôle doit être porté individuellement à la connaissance des salariés avant sa mise en œuvre.

Préciser les moyens de contrôle existants le cas échéant :

- *Badgeage électronique ;*
- *Etc.*

9) Lien entre les salariés en télétravail et les représentants du personnel (*Pour les entreprises dotées d'institutions représentatives du personnel et/ou de représentants syndicaux*)

Les télétravailleurs bénéficient des mêmes droits que les salariés qui travaillent dans les locaux de l'entreprise. À ce titre, ils doivent pouvoir communiquer et être en relation avec les représentants du personnel, accéder aux informations du CSE et des organisations syndicales présents dans l'entreprise.

Pour ce faire (*PROPOSER LES MODALITÉS D'ACCES ADAPTÉES À L'ENTREPRISE*) :

- *Espace intranet ou autre vecteur permettant aux salariés en télétravail d'accéder aux informations des institutions représentatives du personnel et aux communications syndicales (panneaux syndicaux virtuels etc.) ;*
- *Permettre aux salariés en télétravail d'accéder aux coordonnées (mails et téléphones professionnels) des représentants du personnel et des représentants syndicaux et inversement ;*
- *Permettre aux représentants du personnel et aux représentants syndicaux d'organiser des réunions en visioconférence avec les salariés en télétravail.*

[1] Questions-réponses de la CNIL sur le télétravail – 12 novembre 2020

Article VII. Suivi et entrée en vigueur

Le présent (*ACCORD/CHARTE*) est mis en place pour une durée déterminée/indéterminée et prend effet au XX/XX/XXXX, après consultation du CSE (*S'IL EXISTE S'AGISSANT DE LA MISE EN PLACE D'UNE CHARTE*).

(*ÉVENTUELLEMENT*) commission de suivi d'application ou point annuel auprès du CSE.

Si Accord, prévoir des articles relatifs à la révision, la dénonciation, la notification, la publicité et le dépôt.

Article VIII. Révision

La révision du présent accord fera l'objet d'une négociation dans les conditions suivantes.... (COMPLÉTER). Toutes les organisations syndicales représentatives seront invitées à cette négociation.

Article IX. Dénonciation

(Clause valable uniquement si l'accord est à durée indéterminée.)

Conformément aux dispositions de l'article L. 2261-9 du code du travail, le présent accord peut être dénoncé par notification écrite adressée par lettre recommandée avec avis de réception.

La dénonciation prend effet à l'issue du préavis de ..... (Préciser la durée, à défaut, 3 mois).

Le courrier de dénonciation donnera lieu également au dépôt auprès de la DREETS de .... (COMPLÉTER).

Pendant la durée du préavis, l'employeur réunira les parties afin de négocier un éventuel accord de substitution.

Article X. Publicité et dépôt

Le présent accord sera déposé sur la plateforme « TéléAccords » accompagné des pièces prévues à l'article D. 2231-7 du code du travail.

Conformément à l'article D. 2231-2, un exemplaire de l'accord est également remis au greffe du conseil de prud'hommes de ... (COMPLÉTER)

Les éventuels avenants de révision du présent accord feront l'objet des mêmes mesures de publicité.

Lieu

Date

Signatures

Si Charte, prévoir la transmission à l'inspection du travail, au greffe du conseil de prud'hommes s'il est souhaité d'annexer la charte au règlement intérieur. Permettre à chaque salarié d'en prendre connaissance de manière certaine.

Lieu

Date

Signature

Anact Aract
LE RÉSEAU

Janvier 19

Étude d'impact numérique et conditions de travail
Partenariat UDES - Anact

Yann-Gael Fourquier, Nadia Rahou et Clément Ruffier

l'Europe s'engage en France

UNION EUROPEENNE

Sommaire

Sommaire 2

1. Rappel du contexte, du partenariat et méthodologie 3

a. Contexte de la sollicitation de l'UDES et du partenariat 3

b. Méthodologie 4

c. Les terrains d'expérimentation retenus par l'UDES 5

2. Les représentations et appréhensions des transformations numériques 9

a. Vision centrée sur les outils 9

b. Vision limitée au projet phare 10

c. Vision centrée sur les enjeux liés à l'emploi 10

d. Vision du travail limité à la déconnexion et au télétravail 11

e. La question des usagers et de leur rôle dans les transformations numériques 12

3. Dynamiques des transformations numériques observées sur le terrain 14

a. Des dynamiques de transformations numériques majoritairement exogènes 14

b. Des niveaux d'articulation et d'intégration variables des projets de transformation numérique et des projets stratégiques portés par les structures 15

c. Organisation interne pour le pilotage et la conduite 16

d. Participation des salariés 19

e. Essai de Cartographie 20

4. Les impacts observés sur le travail 22

a. Les transformations des processus de production 22

b. Transparence et collaboration Vs reporting et contrôle 23

c. Rapport au temps et au lieu 25

d. Qualité des relations 26

e. De nouvelles fractures 26

5. Annexes 28

Grille d'entretien 28

Guide de présentation des cas 31

1. Rappel du contexte, du partenariat et méthodologie

a. Contexte de la sollicitation de l'UDES et du partenariat

Dans la poursuite de travaux engagés en 2016 sur le numérique, l'UDES souhaite préparer, avec les organisations syndicales de salariés, une future négociation multi-professionnelle sur le numérique et ses effets sur les conditions de travail et l'emploi.

Dans cette perspective, l'UDES a confié à l'Anact et son réseau la réalisation d'une étude d'impact relative aux conséquences du numérique sur les conditions de travail et d'emploi dans les entreprises de l'ESS visant les objectifs suivants :

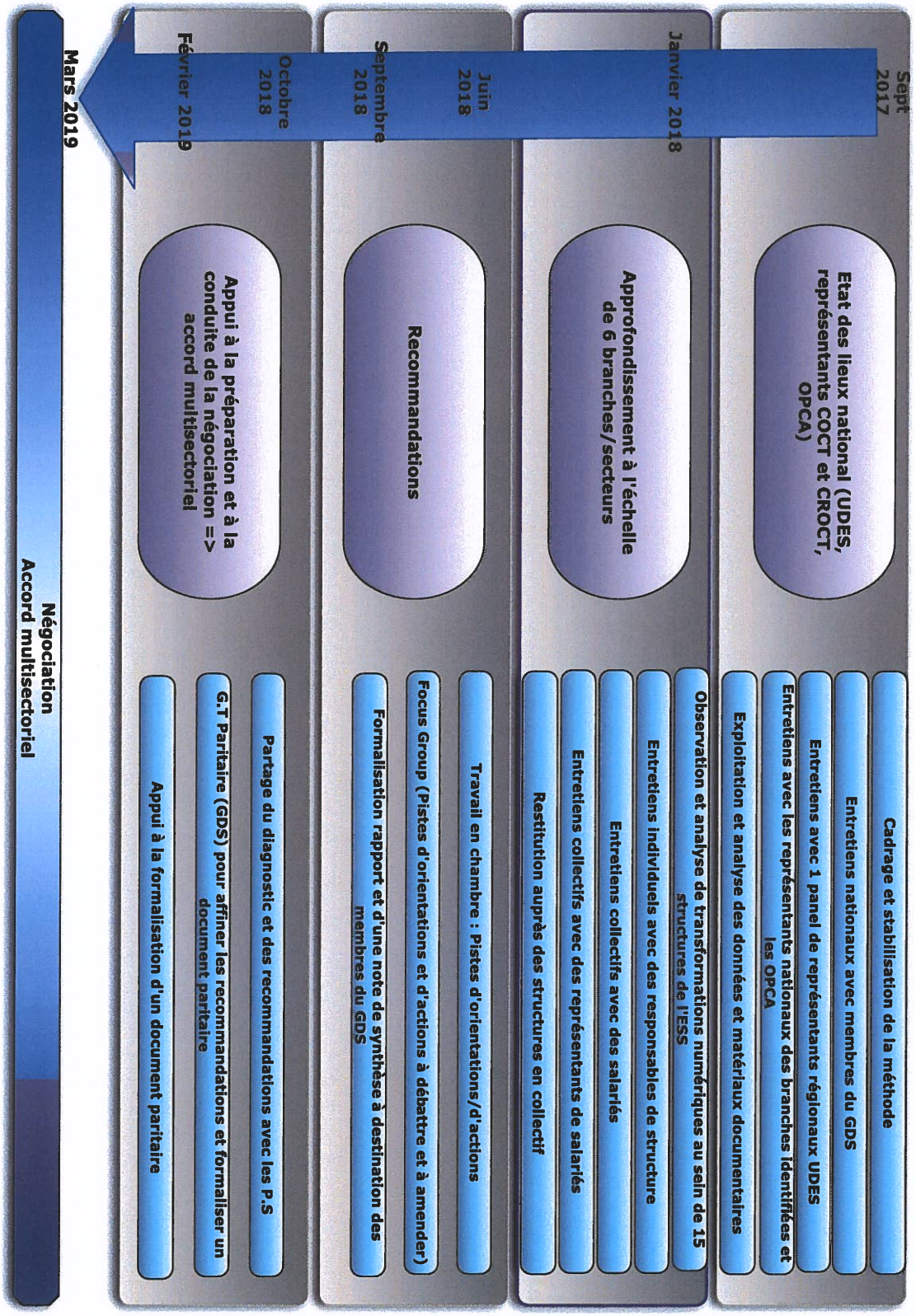
- **Mesurer les conséquences de la transformation numérique sur le fonctionnement des structures de l'ESS et les conditions et l'organisation du travail**
- **Nourrir la réflexion des partenaires sociaux sur le contenu d'un futur accord multi professionnel sur le thème du numérique et visant à adapter les relations de travail aux enjeux du numérique** ;
- **Permettre à l'ANACT de mettre en pratique et de valoriser son expertise en termes d'accompagnement à la réflexion des branches professionnelles de l'ESS sur la thématique spécifique du numérique et de disposer de données sectorielles dans le champ d'activité de l'ESS**.

Pour le réseau Anact-Aract, il s'agissait de :

- Identifier, caractériser et typologiser les transformations numériques et leurs incidences sur l'activité de travail ;
- S'appuyer sur les observations terrain pour développer des méthodes et outils permettant aux structures (dirigeants et salariés), à leurs écosystèmes partenariaux, aux acteurs de branche de mieux prendre en compte ces incidences potentielles dans le cadre de projets de transformation numérique mais également d'identifier les opportunités offertes pour améliorer organisation et conditions de travail ;
- Permettre une meilleure appropriation des enjeux Travail liés aux transformations numériques par les partenaires sociaux et les aider à définir le périmètre de négociations possibles à l'échelle multisectorielle, à l'échelle des branches et à l'échelle des structures de l'ESS.
- Diffuser largement les méthodes et outils produits en direction des différents acteurs pour renforcer leur capacité à intégrer les enjeux liés au travail dans le cadre des transformations numériques.

b. Méthodologie

Cette étude dont le synoptique est présenté en page suivante s'est déroulée de septembre 2017 à février 2019.



Cette étude s'est articulée autour de quatre grandes phases :

Phases	Objectifs	Méthodologie

1- État des lieux national	• Partager les enjeux et les points de vigilance pour l'UDES
	• Partager et ajuster la méthodologie (déroulé global, calendrier...)
	• Identifier les enjeux, problématiques repérés par les acteurs nationaux liés aux transformations numériques pour les structures de l'ESS
		Réunion de cadrage avec l'UDES
		Conduite d'entretiens nationaux avec :
		• Les représentants des Branches (Accompagnement, des soins et des services à domicile, Établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées, Animation, Missions locales et PAIO et, Mutualité de santé ; secteur des coopératives par le biais des SCOP) et les OPCA (UNIFORMATION et UNIFAF)
		• Les représentants de l'UDES et des organisations syndicales de salariés membres du Groupe de Dialogue Social
		• Objectifs :
		  • Repérage des enjeux en matière d'évolution des organisations du travail, conditions de travail, contenu du travail et les incidences sur les parcours professionnels des salariés.
		  • Repérage des transformations numériques en cours et des modalités mises en œuvre pour les accompagner, des difficultés rencontrées par les structures de l'ESS pour y faire face...
		Exploitation et analyse des données et matériaux documentaires disponibles :
		• Données UDES liées notamment à l'enquête interne conduite auprès des adhérents
		• Analyse des travaux conduits par le Réseau Anact-Aract auprès des structures de l'ESS
		• Analyse des données prospectives des Observatoires emploi-formation des OPCA
		  • ....
		Restitution des éléments de synthèse à l'UDES et éventuellement dans le cadre du GDS pour partager ces éléments et préciser les modalités de sélection des structures ESS dans le cadre de la phase suivante
		
		Livrables *: Note de synthèse*

2- Approfondissement auprès de structures de 6 branches professionnelles	• Observer les transformations numériques à l'œuvre dans les structures de l'ESS
	• Analyser les modalités d'accompagnement mises en œuvre dans les structures par les dirigeants, les branches, les OPCA...
	• Identifier les besoins des différentes parties prenantes pour réussir ces transformations
		• Sur la base des 6 branches/secteurs qui sont aujourd'hui en prise avec des transformations numériques de tout ou partie de leur activité, **conduite d'investigations de terrain auprès d'une 15aine de structures de l'ESS** : constitution d'un panel avec des structures de taille différente et confrontées à des transformations numériques d'intensité variable (sélection des structures sur la base de propositions de l'UDES et de l'Anact)
		• **Observation et analyse des transformations numériques en cours** en s'appuyant notamment sur l'analyse du travail (contenu, organisation, conditions de travail)
		• **Entretiens individuels et collectifs** avec les différentes parties prenantes :
		  • Responsables de structure (Direction et Présidence, le cas échéant)
		  • Représentants du personnel
		  • Salariés
		• **Restitution en collectif des éléments d'analyse et esquisse de perspectives de plan d'actions**, le cas échéant (à articuler avec les suites d'accompagnement qui pourront être proposées dans le cadre du projet FSE)
		
		• ***Livrables*** *: Monographie par Structure et premières recommandations pour chacune des structures + consolidation transversale des éléments dans la perspective de capitalisation à l'échelle multisectorielle pour alimenter le document support à la négociation*

3- Production d'un rapport de synthèse et formulation de recommandations	• Dégager des enseignements transversaux et les partager
	• Définir des recommandations utiles pour appuyer les branches, les structures dans la mise en œuvre des transformations numériques auxquelles elles sont confrontées ou susceptibles de l'être.
		• **Formalisation de recommandations transversales sur la base des investigations conduites dans le cadre de la phase d'approfondissement :**
		  • Travail en chambre
		  • Réunion de travail avec l'UDES pour partager les recommandations et les préciser et préparation de Groupes de travail (Focus Group) : composition, déroulé, contenu…
		• **2 à 3 focus group thématiques** permettant de partager les enseignements issus des travaux d'observation conduits, ainsi que les recommandations formulées de manière à dégager des pistes d'amélioration possibles et des objets de négociation qui pourraient être inscrits dans le cadre d'un futur accord multi-professionnel.
		• **Formalisation d'un rapport intégrant l'ensemble des livrables intermédiaires produits et les recommandations** stabilisées et d'une note de synthèse à destination des membres du GDS.
		• *Livrables : Rapport et note de synthèse*

4- Appui à la préparation de la négociation d'un accord multiprofessionnel	• Appuyer les partenaires sociaux dans la définition des éléments susceptibles d'alimenter une négociation dans la perspective d'un accord multisectoriel
	• Éclairer les débats au regard des enseignements issus des travaux conduits par le Réseau Anact/Aract dans le cadre de la présente démarche, mais également dans le cadre d'autres projets/
		• **Animation de deux GDS permettant de :**
		  • Partager les enseignements issus des travaux conduits par le Réseau Anact/Aract pour forger des points de vue éclairés sur les transformations numériques et leurs implications en matière de travail (contenu, organisation, conditions) et les modalités d'accompagnement susceptibles de favoriser l'enrichissement du travail et la Qualité de Vie au Travail.
		  • Identifier les éléments pouvant être intégrés dans la négociation sur travail et transformations numériques au sein de l'ESS
		• **Formalisation d'un document paritaire** servant d'appui à la négociation collective dans la perspective d'un accord multiprofessionnel
		•
		• ***Livrables** : Supports d'animation et CR issus des GDS, Document paritaire d'appui à la négociation*

c. Les terrains d'expérimentation retenus par l'UDES

Branches	Structure	Intervenant
SAP	ADT (UNA)	Anact
	FACT Bretagne (UNA)	Anact
	ADMR 54	Aract Grand-Est
NEXEM	APEAI Ouest HERAULT	Aract Occitanie
	SIAO Grand Est	Aract Grand-Est
	AFAPEI de Calais	Aract Haut de France
Mutualité	ADREA (groupe AESIO)	Anact
	Mutualité française PACA SSAM	Anact
	SMENO	Aract Haut de France
Mission locale et PAIO	MDEF Sénart	Anact
	ML de Lille	Aract Haut de France
	ML de Vaulx-en-Velin	Anact
	ML de Tarbes	Aract Occitanie
Animation	Fédération Meurthe et Moselle de la Ligue de l'Enseignement	Aract Grand-Est
	CEMEA Occitanie	Aract Occitanie
Coopératives	Enercoop	Anact
	Le Grap	Anact

2. Les représentations et appréhensions des transformations numériques

En préalable au travail d'observation et d'analyse conduit par l'Anact et les Aract, il était nécessaire d'interroger les représentations et appréhensions des transformations numériques. Il s'agissait d'apprécier les points de vue, leur degré de convergence et de divergence éventuel, les interrogations que suscitent le sujet des transformations numériques et de leurs effets réels ou supposés, dans un contexte où la littérature produite donne à voir tout et son contraire.

Ainsi, un premier constat est que pour beaucoup d'acteurs – dans les entreprises mais également parmi les institutionnels - la période actuelle serait marqué par une transformation numérique impliquant une **rupture technique forte** avec le recours à des technologies telles que l'intelligence artificielle, le *deep learning*, la robotisation de pointe et l'utilisation systématique du *big data*. Cette représentation est en fort décalage avec les situations observées. Il ne s'agit pas de dire qu'il ne se produit pas des transformations importantes mais que celles-ci passent davantage par **la massification d'outils préexistants** (ERP et plateformes d'utilisateurs notamment). Au regard des terrains d'observation auxquels le réseau Anact-Aract a eu accès dans le cadre de cette étude, il apparaît que les technologies de rupture restent aujourd'hui peu diffusées. Par ailleurs, les organisations qui en possèdent ne leur donne pas toujours un rôle prépondérant en leur sein. Elles sont souvent utilisées avec parcimonie. En effet, ces technologies ne sont pas nécessairement en adéquation avec les besoins des structures en raison notamment de leur coût, du fort degré d'expertise qu'elles demandent et de leur caractère expérimental qui les ne rend souvent pas assez fiables. Ce constat n'est pas propre à l'ESS, les autres études conduites par le réseau Anact-Aract tendent à confirmer qu'il est également valable dans le secteur marchand traditionnel.

a. Vision centrée sur les outils

Un deuxième constat issu des travaux du réseau Anact-Aract est que les représentations sont centrées sur les outils qui s'imposent ou pourraient s'imposer aux structures de l'ESS et plus largement. Les technologies les plus souvent citées sont ainsi :

- Les réseaux sociaux, sites internet, intranet… pour mieux communiquer et promouvoir les services et activités proposées par les structures
- Les systèmes d'information qui permettent d'assurer le reporting, le suivi et le pilotage de l'activité
- Les outils de partage de données permettant de travailler à distance, en réseau…
- Les outils permettant la mise en relation à distance au bénéfice de l'expérience usagers
- Les plateformes numériques
- La télégestion
- La domotique
- L'utilisation de capteurs
- L'intelligence artificielle (chatbot, outils de prospective et d'analyse etc.)

Il est à noter que cette approche est récurrente dans une grande partie des travaux produits, sans doute, dans une perspective de mesures des usages, de compréhension des transformations en cours et de repérages des besoins en emplois, compétences et formation.

b. Vision limitée au projet phare

Les acteurs interrogés ont néanmoins, à ce stade, une connaissance assez limitée du degré de diffusion de ces outils. Les acteurs nationaux ne semblent ainsi pas en mesure de délivrer une vision précise des transformations numériques en cours dans les structures de l'ESS.

Pour autant, à défaut de pouvoir disposer d'une vue d'ensemble permettant de décrire les principales dynamiques de fond en cours et d'en proposer une approche analytique, les entretiens ont systématiquement permis de révéler des initiatives des projets, et/ou des expérimentations en cours.

On peut ainsi citer :

- Dans les mutuelles, la volonté de lutter contre les déserts médicaux avec des accès aux soins à distance et le passage d'une logique curative à une logique préventive
- Dans les services à la personne et le secteur sanitaire, social et médico-social, de nombreux projets autour de la télégestion, des expérimentations d'introduction de la domotique dans les habitations des usagers…
- Dans les missions locales, le développement d'application permettant de favoriser la mise en relation entre entreprises et jeunes en recherche d'emploi, de disposer d'une vue sur les perspectives d'emploi sur le territoire et les modalités d'accès…
- Dans l'éducation populaire, l'émergence de Lab pour appuyer les pratiques numériques des enfants et des jeunes (ingénierie, formations de formateur…)

Le fait que les représentations soient centrées sur les projets phares a pour conséquences que les transformations numériques sont vues comme des processus relativement uniformes. Cette situation masque leur caractère profondément pluriel sur lequel nous reviendrons plus bas.

c. Vision centrée sur les enjeux liés à l'emploi

Le premier domaine cité dans la majorité de nos entretiens avec des acteurs de terrain ou non concernant l'influence du numérique est celui de l'emploi. Par ailleurs, c'est un domaine qui semble bien documenté même si des polémiques subsistent sur la portée des transformations liées aux transformations numériques. Le principal facteur déterminant en matière d'évolution des emplois (en nombre et qualité) spontanément identifié par les acteurs interrogés est l'automatisation des tâches, quelle que soit la nature de ces dernières. Vu sous cet angle, le numérique tend à générer un climat anxiogène pour les salariés (crainte de perte d'emploi ou de déqualification). Ces craintes sont renforcées par les fortes contraintes budgétaires qui touchent aujourd'hui un grand nombre de structures de l'ESS en lien avec la baisse tendancielle des aides et

subventions, le développement du financement par projets ou encore l'émergence d'une concurrence de plateformes marchandes susceptibles d'offrir des prestations moins couteuses.

Dans de nombreuses structures du panel observé, les acteurs consacrent une énergie importante à ces questions bien les partenaires sociaux se rejoignent dans un consensus quant à la préservation des emplois malgré les transformations numériques et leurs incidences organisationnelles potentielles.

En lien avec ces questions d'emploi, les sujets compétences et formation sont également très présents dans l'esprit des acteurs. Néanmoins, nous le verrons par la suite, ils adoptent, bien souvent, une approche relativement restrictive de ces sujets. L'approche compétences est majoritairement envisagée au regard des évolutions techniques/technologiques repérées dans le cadre de la mise en œuvre des projets de transformations numériques. Il s'agit alors d'identifier et définir les compétences nouvellement attendues. En corollaire, la formation est le plus souvent envisagée dans une perspective d'adaptation des salariés aux nouveaux outils/nouvelles technologies. Dans cette logique, l'analyse des compétences nécessaires intervient le plus souvent en fin des processus de conception des outils numériques, tout comme l'identification des besoins en formation. En conséquence, dans les structures, il est à noter le manque d'approches prospectives sur les évolutions d'emplois et de compétences, et ce, malgré les travaux conduits ou en cours par certaines branches telles que celles de la mutualité, ainsi que ceux produits par les OPCA de branche.

d. Vision du travail limité à la déconnexion et au télétravail

Si les questions d'emploi occupent une place centrale, celles liées au travail ne sont pas totalement absentes des préoccupations de acteurs de l'ESS. Néanmoins, cette vision demeure encore très restrictive et semble peu prise en charge dans les processus de conception des projets de transformations numériques.

En effet, lorsqu'on interroge les acteurs, en première intention, ceux-ci ne mentionnent bien souvent que l'influence potentielle du numérique autour de la facilitation du travail à distance. Comme le souligne de nombreuses études les outils du numérique participe d'une logique de « despatialisation » du travail qui rompt avec les modes de régulations habituels du travail reposant sur une unité de lieu, de temps et d'action[1].

Cette question est profondément ambivalente pour les acteurs qui soulignent l'intérêt potentiel du télétravail notamment pour réduire les temps de trajet mais aussi parfois pour travailler dans de meilleures conditions (sans interruption). Néanmoins, dans un secteur déjà fortement marqué par le flou entre le travail et le bénévolat ainsi que par un fort engagement dans le travail en raison des valeurs, les acteurs pointent alors le risque de débordement de la charge du travail hors temps de travail et des lieux qui sont habituellement ceux du travail. Ces débordements peuvent notamment avoir pour

[1] Taskin L., *Télétravail : les enjeux de la despatialisation pour le management humain*, revue interventions économiques, N°34, 2006

conséquence une surcharge de travail des salariés concernés, ainsi qu'une fragilisation des équipes du fait de l'affaiblissement des temps collectifs.

Par ailleurs, l'organisation du travail, les conditions d'exercice du travail sont rarement évoquées, en première intention, par les acteurs interviewés. C'est bien souvent seulement lorsque les acteurs sont directement interrogés sur ces questions que ces enjeux peuvent remonter.

Dans cette coopérative, les partenaires sociaux se sont entendus sur la négociation d'un accord sur le droit à la déconnexion et le règlement intérieur permet un accès étendu au télétravail. Néanmoins, malgré la volonté d'impliquer les salariés en amont de la conception des outils numériques, les enjeux liés au travail et les conséquences sur l'organisation ont été assez peu anticipés. Aussi, le renouvellement du principal outil informatique a causé de nombreux problèmes pour les équipes et, malgré les nouvelles fonctionnalités ouvertes, tous les utilisateurs ne sont pas convaincus d'avoir gagné vis-à-vis de l'ancienne version.

e. La question des usagers et de leur rôle dans les transformations numériques

Les usagers sont vus comme l'un des facteurs poussant les entreprises à adopter des outils numériques pour demeurer attractif vis-à-vis de certaines populations supposées digital natives [2], au regard du marché, les concurrents ayant déjà entrepris la dématérialisation de tout ou partie de leurs services… Cette représentation est notamment forte chez les acteurs porteurs des enjeux du numérique au sein de leur organisation : responsables des projets de transformation numérique, CDO[3],…

Nos travaux montrent néanmoins que – dans toute les branches de l'ESS – les usagers entretiennent un rapport plus complexe au numérique. Ils sont, en effet, à la fois, en avance et en retard sur ces questions. Si certains publics mobilisent quotidiennement des outils numériques très avancés notamment sur smartphone, il est important de noter l'important décalage existant entre les outils qu'ils maitrisent et ceux qu'on leur demande d'utiliser. Les retours des acteurs rencontrés montrent ainsi que l'usage des applications de smartphone ne constitue pas un remède à la fracture numérique en raison d'une absence de maitrise des codes de communication qui leur sont imposés via les outils mis à leur disposition notamment pour la réalisation de démarches administratives : logement, recherche d'emploi, démarches de régularisation pour les ressortissants étrangers…

---

[2] Marc Prensky, "*Digital Natives, Digital Immigrants* », On the Horizon, MCB University Press, Vol. 9 No. 5, October 2001
Marc Prensky postule que ceux qui ont grandi avec « *l'hypertexte, la musique téléchargée, le téléphone dans la poche, les bibliothèques sur leurs ordis* » ont vu **leurs cerveaux se structurer différemment** par rapport à celui de leurs aînés. Du moins, que leur « *schéma de pensée* » serait différent.

[3] Chief Digital Officer

Cet enjeu est particulièrement fort au sein des Missions Locales où les conseillers et chargés d'accueil doivent guider/accompagner les jeunes de 16-26 ans dans leurs démarches administratives en ligne (e-administration). Il s'agit de l'utilisation des technologies du numérique par les administrations publiques, dans le but de rendre les services publics plus accessibles à leurs usagers. Comme, bien souvent, l'e-administration se traduit par une réduction des possibilités d'une assistance en présentiel, les usagers des Missions Locales n'ont d'autre choix que de recourir aux plateformes de gestion. Or, les salariés des Missions Locales rencontrés dans le cadre des investigations conduites mettent en exergue le dénuement de leurs usagers qui ne comprennent pas ce qui est attendu de leur part. La restriction des accès par des certificats uniques sur une machine ou par l'attribution de mot de passe sont autant de barrières qui se révèlent insurmontables pour les publics en difficulté. Comme le montre nos observations, les salariés en charge de l'accompagnement peuvent alors passer l'ensemble du temps dont ils disposent pour accompagner les jeunes au traitement de ces seules difficultés.

3. Dynamiques des transformations numériques observées sur le terrain

Les observations conduites sur le terrain permettent d'esquisser quelques caractéristiques des dynamiques de transformations numériques que connaissent ou peuvent connaître les structures de l'ESS.

Ces dynamiques peuvent être caractérisées sur la base de quatre principaux critères :

- L'origine des transformations numériques
- L'articulation entre projets de transformation numérique et projet stratégique des structures
- L'organisation interne mise en œuvre pour conduire et piloter les projets de transformation
- Les modalités d'association des salariés aux projets de transformation numérique.

a. Des dynamiques de transformations numériques majoritairement exogènes

Il apparaît, à l'issue des investigations de terrain conduites au sein des structures, que **les transformations numériques en cours sont**, dans leur grande majorité, **moins le fruit d'une stratégie assumée que d'une nécessité de s'adapter, dans des délais de plus en plus contraints**. Cette recherche ou cette nécessité d'adaptation est liée à quatre principaux facteurs :

- **Une évolution de la demande des usagers et un renforcement des logiques « expérience clients »** au profit d'une meilleure satisfaction client. C'est notamment le cas pour les structures qui sont les plus exposées à une concurrence forte du secteur marchand. Il s'agit donc dans ce cas de s'aligner en matière d'offre de services dématérialisées au regard de ce qui peut, d'ores et déjà, exister sur le marché pour proposer des services et « facilités » équivalents et demeurer attractif sur le marché.
- **Une évolution des exigences des acteurs institutionnels et l'imposition du recours à de nouveaux outils dématérialisés** (reporting, transparence, imposition du système informatique...). Cette tendance s'observe pour la majorité des structures disposant de financement public et/ou dépendant fortement des politiques publiques (Missions Locales avec l'outil national de gestion de parcours « e-milo » ; Outils mis à disposition des structures d'animation par la CNAF ; plateforme d'orientation pour la gestion des places de logement…)

- **Une diminution des subventions et des aides qui forcent à réinterroger le modèle économique** et imposent la dématérialisation d'une partie des actes en direction des usagers pour rationaliser et optimiser les processus et les ressources mobilisées par les structures (Mission Locale de Sénart, de manière à toucher les NEET[4], mais également dans une perspective d'optimisation de l'organisation des ateliers dédiés à l'aide à la recherche d'emploi : ateliers CV, Techniques de Recherche d'Emploi…)
- **Un renforcement de la concurrence** qui se traduit notamment par l'émergence de nouveaux acteurs économiques qui diminuent leurs coûts de structure en s'appuyant massivement sur le numérique (plateformes) et des positionnements stratégiques de concurrents mobilisant des moyens importants pour digitaliser leurs offres de service, proposer de nouveaux produits et services via le numérique

Ces facteurs exogènes qui façonnent les projets de transformation numérique auxquels sont confrontés les structures n'excluent pas l'émergence et la formalisation d'une stratégie numérique articulée à un positionnement plus global des structures et des branches professionnelles (à l'instar des travaux conduits par la Branche de la Mutualité).

b. Des niveaux d'articulation et d'intégration variables des projets de transformation numérique et des projets stratégiques

Les investigations conduites ont permis de mettre à jour quatre niveaux d'articulation distincts :

- **Des projets de transformation numérique dictés par une nécessité de s'adapter** aux évolutions de contexte et d'environnement, sans que cela n'interroge ou ne s'articule avec un projet stratégique (conduite de projet défensive)
- **Des projets numériques fortement articulés à une vision stratégique** (le projet de transformation numérique est au service d'un projet stratégique plus global, avec une conduite de projet plus offensive), à l'instar de l'outil de matching développé par une Mission Locale et qui s'inscrit dans un projet stratégique plus

---

[4] NEET : Not in Education, Employment, or Training.

Ce sont des jeunes de 15-24 ans, qui ne sont ni en emploi, ni en études ni en formation. De manière plus précise, cette catégorie regroupe 2 publics différents :

- d'une part, les jeunes diplômés à la recherche d'un travail, se trouvant temporairement éloignés du marché de l'emploi, exposés à un risque de chômage prolongé
- d'autre part, les jeunes ayant quitté précocement le système éducatif et ne parvenant pas à s'insérer sur le marché du travail, faute de qualification et de compétences adéquates.

large visant à étoffer, via de nouveaux canaux, la relation aux entreprises ayant des besoins en recrutement.

- **Des projets de transformation numérique qui s'inscrivent dans des dynamiques de changements plus globales** (fusion, repositionnement sur le marché…) **mais sans recherche d'articulation entre l'ensemble des transformations** (Conduite des différents projets de transformation en tuyaux d'orgue) tels que ceux observés dans le secteur de la mutualité, par exemple.
- **Des projets de transformation numérique moins appuyés sur une vision stratégique que sur une méthodologie de mobilisation des parties-prenantes** (Conduite de projet participative avec recherche de l'adhésion et de l'acceptabilité du projet de transformation numérique), tels que ceux portés par des coopératives.

Ces quatre modalités de conduite des projets de transformation ne sont pas sans conséquences sur **le degré de maîtrise des projets de transformation numériques** et de leurs incidences, d'une part, et sur **les possibilités d'appropriation par les équipes**, d'autre part. En effet, il apparaît schématiquement que **plus le projet de transformation numérique se résume à sa dimension technique, moins il est possible de faire émerger les enjeux et les effets potentiels attendus des transformations qu'il est susceptible de susciter** et inversement, plus le projet de transformation numérique s'inscrit dans un projet stratégique plus global, mieux sont appréhendés les enjeux et effets potentiels attendus. Pour autant, **un niveau élevé d'intégration des projets de transformation numérique à la stratégie des structures n'apparaît pas déterminant dans l'implication effective des salariés, pas plus qu'il ne garantit une capacité effective à prendre en compte les effets potentiels sur le travail et ses conditions d'exercice**.

c. Organisation interne pour le pilotage et la conduite

Les organisations internes mises en œuvre pour piloter et conduire les projets de transformation numérique se révèlent être éclairantes quant aux objectifs principaux ou secondaires poursuivis. A ce titre, on peut notamment penser : amélioration de l'expérience client ou de la relation client ; rationnalisation/optimisation des processus dans une perspective de recentrage des activités humaines sur des tâches à haute valeur ajoutée et/ou d'amélioration de la rentabilité ; outillage des salariés dans une perspective d'enrichissement de l'offre de services et d'amélioration qualitative et quantitative en matière de délivrance de cette dernière …

Elles sont révélatrices du niveau de prise en compte des enjeux de transformation par les dirigeants et leur structure : de la simple transformation technique à une transformation en profondeur de l'activité des structures (process, organisation, métiers, offre de services, positionnement marché…).

Le recours à des prestataires externes ainsi que les responsabilités et délégations qui leur sont confiées concourent également à étoffer le faisceau d'indices utiles à l'appréciation de la prise en compte des enjeux de transformation par les dirigeants et les organisations.

Enfin, **elles traduisent, de facto, une ambition de transformation qui s'est révélée souvent implicite**, le positionnement des personnes/services/directions en charge de l'impulsion, du pilotage et de la conduite de ces projets de transformation étant considéré par les interlocuteurs rencontrés dans le cadre des investigations de terrain, comme une évidence, mais l'explicitation des choix s'est parfois montrée plus hésitante.

Le travail d'observation conduit a, ainsi, permis de repérer **4 modèles types d'organisations internes auxquels il conviendrait d'ajouter un modèle hybride, moins caricatural**, qui, dans un certain nombre de cas, s'impose aux acteurs :

Modèles types d'organisations mises en place pour pilotage et conduite des projets	**Description**	**Prestataires : rôles et périmètres**	**Choix des solutions techniques**	**Prise en compte des enjeux liés au travail**
Pilotage et conduite de projets par la DSI ou la personne en charge du S.I.	Une approche technique centrée sur les outils et les enjeux d'intégration au sein du S.I. Une volonté de maîtrise des développements en recourant prioritairement aux solutions techniques connues. Une prise en compte limitée des transformations et de leurs effets pour les utilisateurs (salariés concernés) : la technique l'emporte sur les besoins utilisateurs. Une organisation que l'on peut retrouver dans des structures de toute taille	Un recours aux prestataires encadré par des cahiers de spécifications techniques précis. Un dialogue entre experts techniques centré sur les caractéristiques techniques de la solution développée	Une inclinaison souvent forte pour les solutions logiciels propriétaires internes dans le cas des DSI (si structure de taille importante), de manière à conserver la maîtrise de l'architecture S.I, les développements et les coûts (maintenance et développement) Dans les structures de petite taille ou de taille intermédiaire, le choix privilégié est davantage celui du logiciel propriétaire externe.	Faible Les utilisateurs (salariés) devront s'adapter aux contraintes techniques (logiciels, matériels, délais de développement si logiciel propriétaire…)
Pilotage et conduite de projets par une direction ou un expert métier	Une approche centrée sur les besoins métiers au regard des activités à réaliser Une absence de maîtrise des solutions techniques. Une difficulté pour traduire des besoins opérationnels en caractéristiques techniques	Un recours aux prestataires pour traiter de l'ensemble des dimensions techniques (logique de délégation sur ce point) Une mise en tension potentielle entre contraintes techniques et contraintes métiers	Le prestataire « impose » souvent le recours à des solutions marché adaptables moyennant des développements supplémentaires, sous réserve que la structure en ait les moyens.	Forte par la Direction métiers ou les experts, mais mise en tension au regard des contraintes techniques et financières imposés par le prestataire.

	Une organisation que l'on peut retrouver dans des structures de toute taille			
Pilotage et conduite de projets par une Direction de la transformation	Une approche centrée sur les enjeux d'évolution d'activité et de positionnement marché, fortement connectée à une vision stratégique Une maîtrise de la conduite du changement et du travail en transversalité avec la DSI et les Directions métiers Une organisation que l'on retrouve dans les structures de taille importante	La Direction de la transformation s'appuie sur les directions métiers pour réaliser l'expression de leurs besoins métiers et sur la DSI pour la traduction d'un point de vue technique. Le rôle du prestataire est encadré par l'ensemble des parties et en relation directe avec la DSI	Pour des raisons de maîtrise des plannings de conduite des projets de transformation, le choix de solutions techniques présentes sur le marché est privilégié.	Potentiellement forte, mais qui peut être limitée à des simples approches ergonomiques et fonctionnelles, la priorité étant donnée à l'expérience « client » plutôt qu'à l'expérience « salariés ».
Pilotage et conduite de projets déléguées à un tiers externe, faute de compétences en interne	Une dépendance à un tiers externe, faute de ressources et compétences internes suffisantes pour assurer le pilotage et la conduite des projets de transformation. Un pilotage le plus souvent assuré par défaut par la Direction de la structure ou par des administrateurs bénévoles	Le prestataire détermine le plus souvent les termes de la conduite du projet de transformation.	Le prestataire impose sa solution « marché », éventuellement adaptable moyennant des développements supplémentaires, sous réserve que la structure en ait les moyens.	Faible La solution technique retenue impose la manière de faire le travail et de l'organiser.

Il est à noter que **la taille des structures n'est pas nécessairement toujours déterminante dans les choix d'organisation effectués**, à l'exception du modèle organisé autour d'une Direction de la transformation.

L'investissement et l'implication des Directions dans les projets de transformation constituent également des points d'appui potentiels pour donner du sens aux projets.

Dans les organisations les plus structurées, **les RH sont, au final, peu présentes et ne constituent pas une cheville ouvrière de ces projets de transformation**. Elles sont le plus souvent cantonnées, en fin de projet, à une intervention centrée sur deux dimensions :

- **Accompagnement des évolutions d'emploi et de compétences** :
  - Formalisation de nouveaux profils de poste liés à des besoins émergents, le plus souvent en bout de projet
  - Sourcing de nouveaux profils métiers liés aux évolutions techniques, mais en bout de projet ;

    - Structuration d'une offre de formation pour permettre aux salariés de réaliser les tâches qui leur sont confiées via l'outil technique qui leur ait mis à disposition, mais en bout de chaîne.
- **Appui aux relations sociales** :
    - Lien avec les IRP pour les informer des projets en cours ;
    - Organisation des informations-consultations, le cas échéant.

En revanche, dans tous les cas, **des moyens humains et financiers limités nuisent à la conduite d'un projet de transformation optimal du point de vue de l'expérience salariés**, la maîtrise des coûts conduisant à rogner sur la prise en compte des besoins des salariés pour disposer d'outils pleinement adaptés à la réalité de leur travail et de ses conditions d'exercice.

Enfin, **aucun de ces modèles d'organisation interne ne préjuge de la place des salariés dans la conduite du projet de transformation numérique**.

d. Participation des salariés

De manière globale, il est important de souligner, suite aux observations réalisées, que **la place des salariés et de leurs représentants dans les projets de transformation numérique demeure largement insuffisante et conduit de facto à une faible prise en compte des effets potentiels de ces transformations sur le travail des salariés.** De ce point de vue, certains projets sont marqués par une forme d'isomorphisme avec une conduite de projet proche de celles que l'on peut observer dans le secteur marchand traditionnelle.

Les modalités d'association des salariés se résument le plus souvent à la constitution de groupes de travail spécifiques, aux étapes clés du projet :

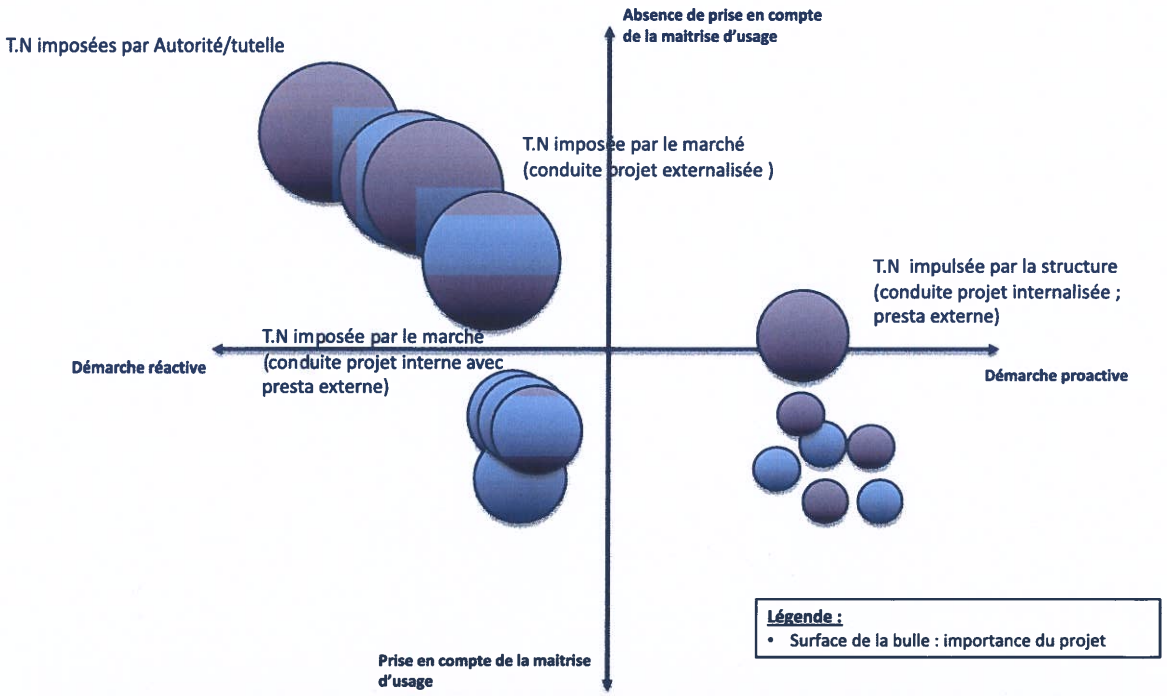
- En amont, pour le repérage et la définition des principales fonctionnalités attendues
- Durant le projet, pour tester les fonctionnalités et vérifier, le cas échéant, la cohérence des parcours utilisateurs (client et salarié)
- En fin de projet, pour valider les fonctionnalités et des ajustements mineurs d'ergonomie de l'outil.

Par ailleurs, même lorsqu'il existe une volonté forte d'implication des utilisateurs, **leur implication demeure problématique au regard du déséquilibre des compétences autour des questions numériques vis-à-vis d'experts technique, mais également des conflits de valeur qui peuvent émerger entre des salariés attachés à leurs missions et des enjeux de rationnalisation/optimisation liés au développement des outils numériques**.

e. Essai de Cartographie

Sur la base des différentes dimensions analysées dans le cadre des investigations réalisées, deux critères apparaissent particulièrement déterminant pour caractériser les dynamiques de transformation numérique que connaissent les structures observées :

- **L'intégration des projets de transition numérique dans une stratégie de l'entreprise**
  - **Des projet réactifs** en réponse aux contraintes externes imposées, au regard de la mutation importante de leur environnement, l'émergence une concurrence s'appuyant sur le numérique ou encore un mouvement global de transformation de la filière
  - **Des projets proactifs** d'introduction volontaire d'outils numériques de médiation entre professionnels et usagers pour améliorer la qualité de la relation d'aide
- Outre la maitrise d'œuvre et la maitrise d'ouvrage d'un projet, la **place accordée à la maitrise d'usage**:
  - Délégation à des experts techniques externes
  - Pilotage par des experts techniques internes (le plus souvent issus des DSI) et avec l'appui ou non d'experts techniques externes
  - Pilotage par les experts métiers
  - Niveau d'implication des usagers dans les phases de conception et de la conduite de phase de simulation



Précaution de lecture : cette cartographie donne avoir des logiques tendancielles sur la base des observations de terrain réalisées par le Réseau Anact-Aract

Il apparaît que la plupart des projets s'organise dans le cadre d'une approche défensive, en réaction à des contraintes externes, notamment pour les structures ou les projets de transformation numérique les plus importants. Assez étonnamment, ce sont plutôt les petites structures qui développent les projets les plus connectés à leur stratégie et qui prennent le mieux en compte la maîtrise d'usage, notamment via des modalités d'association et de participation des salariés plus ambitieuses, mais qui peuvent s'expliquer, du fait d'une plus grande proximité entre dirigeants, représentants de salariés et salariés.

Enfin, il est à souligner le fait que parmi les projets observés, aucun ne se retrouve dans le cadran supérieur droit du schéma, c'est-à-dire des projets qui sont, des projets très intégrés à la stratégie, mais sans la moindre préoccupation pour la prise en compte de la maîtrise d'usage. Ceci est révélateur de l'attention systématiquement portée par les structures à la prise en compte du point de vue des salariés, et ce, même si les conditions de mobilisation et d'association de ces derniers ne sont pas toujours pleinement satisfaisantes pour garantir une véritable prise en compte du travail réel et de ses conditions de réalisation.

4. Les impacts observés sur le travail

a. Les transformations des processus de production : automatisation et rationalisation

Le recours aux outils numériques à une importante influence sur les processus de production mais celle-ci est profondément ambivalente. L'automatisation de certaines tâches est vue par certains comme un moyen de se libérer des tâches à faible valeur ajoutée pour recentrer les ressources sur des tâches à plus forte valeur ajoutée (analyse, traitements complexes, expertise spécifique, cas particuliers...). Néanmoins, selon la manière dont le processus est conduit, cette rationalisation peut également être vécue comme une perte de sens quant à l'activité à réaliser, du fait de l'amplification de la segmentation des tâches et d'une perte de visibilité et de lisibilité sur le processus global et sa cohérence d'ensemble.

Dans cette coopérative, tous les salariés sont à temps partiel choisi, afin de préserver un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ce qui n'empêche pas les salariés de porter de nombreux projets pour développer leur activité ou être mieux en phase avec leurs valeurs. Pour préserver leur temps partiel sans embaucher – la situation économique ne permettant pas de recruter de nouveaux salariés – les salariés mènent un processus d'intensification et de rationalisation de leur processus de travail pour gagner du temps. Celui-ci passe notamment par le recours à des outils numériques plus efficace pour éviter notamment toutes les potentielles doubles-saisies. Les tâches sont dorénavant mieux encadrées par ces outils. Elles peuvent être réalisées plus vite et sollicitent moins de réflexion de la part des salariés. Ce processus ayant été mis en place d'un commun accord, il est bien vécu par la majorité des salariés. Seul un salarié aurait préféré augmenter son temps de travail pour ne pas se sentir constamment pressé par le temps. Pour celui-ci, le processus de rationalisation et d'intensification – même pour des projets faisant sens – était extrêmement difficile à vivre.

Dans les situations observées – malgré le fait que bien souvent les directions et les porteurs des projets numériques affichent leur volonté de prendre en compte les salariés – la définition de ce qui constitue les tâches à faible valeur ajoutée que l'on souhaite automatiser n'est pas l'objet d'un processus participatif. En effet, cette question est bien souvent considérée comme allant de soi alors que ce qui constitue une tâche intéressante ou non est loin de faire l'unanimité. La définition du degré de valeur ajouté d'une tâche s'opère alors essentiellement du point de vue la rationalisation du travail et non en fonction des besoins des travailleurs. Le risque est alors que l'automatisation loin de faciliter l'activité de travail, la rende au contraire plus complexe.

Dans ce service de relation client, l'introduction d'un nouvel outil visait à faire gagner du temps aux conseillers en demandant aux clients de saisir des données eux-mêmes pour les pré-orienter. Néanmoins, pour certaines tâches, les conseillers ont besoin de cette information qui ne leur est plus immédiatement rendue disponible. Ils ont donc désormais

le choix entre demander à nouveau une information que le client a déjà donné au risque de provoquer son irritation ou aller chercher cette information sur un outil différent qui s'ajoute à la liste déjà longue des outils qu'ils doivent combiner pour mener à bien leur métier.

Par ailleurs, la question du rythme de la transformation est apparue comme particulièrement importante. Dans une certaine mesure, la compréhension des outils numérique est cumulative c'est-à-dire qu'il est intéressant de passer par des versions plus anciennes, afin de mieux interagir avec les nouvelles. Par ailleurs, une forte contrainte temporelle peut empêcher la bonne prise en compte des besoins des utilisateurs.

Dans cette mutuelle, face aux craintes liées à un contexte économique fortement concurrentiel et de fusion, les technologies numériques sont vues comme un moyen de transformer le modèle économique et de renforcer les relations avec les clients. Cette situation a conduit à la mise en place de nombreux projets de transformation numérique (mise en place d'outils de self-care, déploiement d'une GED de dernière version pour assurer le traitement des dossiers) dans des temps relativement courts. Cette transformation rapide des activités et des métiers n'a pas permis d'identifier les effets sur le travail des salariés (notamment des gestionnaires) et ses conditions de réalisation : intensification du travail, nouvelles modalités de régulation qui s'imposent au sein des collectifs de travail liées à une nouvelle forme de priorisation des dossiers à traiter via la GED, multiplication des interfaces de saisies pas toujours interopérables…

Enfin, la première phase de notre démarche avait soulevé la question d'une potentielle professionnalisation des pratiques notamment RH ou pour l'accès à des financements au sein des petites structures qui n'avaient auparavant pas les moyens de travailler sur cet aspect. Nos observations montrent que cet angle n'a été que peu développé, la majorité des outils se centrent essentiellement sur les processus de gestion.

b. Transparence et collaboration Vs reporting et contrôle

De nombreux travaux mettent en avant le fait que les outils numériques peuvent permettre de faciliter une évolution des modes de management, la coopération entre les services, la mutualisation entre les structures ou encore faciliter le travail en réseau. En effet, les solutions numériques permettent d'assurer plus facilement le partage des informations et certains outils visent également à faire en sorte de partager les processus de conception, d'écriture ou encore de décision. Dans nos observations, ce sont essentiellement les outils de partage d'informations ou de documents qui ont été le plus largement utilisés. Ces outils permettent un accès plus rapide à l'information qui est centralisée et requalifiée mais les structures manquent souvent des moyens pour réaliser ce potentiel. Le développement des projets numériques en eux-mêmes ont également été parfois l'occasion de mieux travailler en réseau

Cette mission locale a souhaité développer un outil de mise en relation des jeunes demandeurs d'emploi et des entreprises afin d'appuyer le travail des conseillers. Elle n'avait néanmoins pas les moyens de le réaliser seul, aussi, elle a créé un partenariat

avec les autres missions locales de la région qui a été l'occasion de questionner à nouveau collectivement leur métier dans le contexte des transitions numériques.

Cette plus grande visibilité concerne également l'activité des salariés. Elle peut être porteuse d'une logique de prévention des risques professionnelles et de régulation des enjeux du travail. C'est ainsi le cas dans plusieurs structures étudiées en ce qui concerne la charge de travail.

Cette coopérative s'est dotée d'un outil partagé dans lequel chacun rentre son temps. L'objectif est d'éviter que les salariés fassent trop d'heure pour ne pas risquer de *burn out* et pour éviter que la coopérative ait un trop grand nombre d'heure supplémentaire à payer. Si les salariés dépassent un certain seuil, leur charge de travail est discutée au sein de leur équipe. Au-delà d'un deuxième seuil plus élevé, la question est posée au niveau de la structure. A chaque fois, l'enjeu est d'interroger le partage de la charge, de prioriser les tâches et d'évaluer la nécessité d'un recrutement.

A l'inverse, cette visibilité peut également être vécue comme une forme de contrôle excessif. A noter que les structures étudiées font à ce stade des usages limités de ces fonctionnalités en raison notamment d'hésitation au regard des valeurs. Cependant beaucoup de structures font état de nécessités de plus en plus pressantes liées aux modalités de pilotage de l'activité aussi le développement d'outils intègrent quasi systématiquement ses fonctionnalités.

Dans ce centre de relation clientèle, la nouvelle solution choisie permet dorénavant d'écouter un conseiller sans être présent à ses côtés. Si la direction s'est engagée à ne recourir à cette fonction que dans le cas de la formation et toujours en prévenant le conseiller, la suspicion demeure qu'il s'agisse pour cette entreprise de la première étape d'un changement de logique passant de la confiance au contrôle.

Par ailleurs, cette mise en visibilité n'est pas neutre en ce qui concerne l'activité des salariés de l'ESS. Elle produit tout d'abord une importante charge de reporting qui touche en premier lieu les managers mais également parfois les équipes qui sont chargés de renseigner les données dans les outils. Cela devient particulièrement contraignant pour l'activité lorsque les outils ne sont pas adaptés (du point de vue de l'ergonomie visuelle notamment) ou que l'interopérabilité entre outils est insuffisante obligeant à la multiplication des saisies et interfaces utilisées par les salariés (surcharge cognitive). Enfin, les critères de mise en visibilité peuvent également être lourd de sens. En effet, elle dépend de la définition d'indicateurs qui en disent long sur les missions des différents métiers mais dont la définition est là encore rarement l'objet de discussion collective qui auraient pu permettre de s'assurer d'un sens partagé.

La plateforme I-Milo est un outil développé pour les conseillers des missions Locales par son principal financeur, la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle (DGEFP) depuis 2015. Elle comptabilise, ce qui est nommé les « sorties positives » des jeunes accompagnées (le fait de trouver un emploi, d'accéder à une formation qualifiante etc.). La plateforme conduit ainsi à survaloriser le travail d'accompagnement auprès de jeunes les plus proches de l'emploi qui permettent à un conseiller de réaliser un nombre important de « sorties positives » au détriment de ceux qui travaillent avec des publics plus difficiles.

c. Rapport au temps et au lieu

Nous l'avons vu, le développement des outils numériques participe d'un processus par lequel le travail est de moins en moins inscrit dans un lieu unique et à un moment déterminé. S'il permet alors un accès facilité au télétravail, il n'en reste pas moins que cette dynamique pose des questions de santé au travail importante notamment en ce qui concerne de possible de débordement du travail en dehors des horaires habituels. Cette question est néanmoins généralement bien anticipée par les acteurs du secteur notamment dans les structures dans lesquelles cette question était déjà rendu prégnante par l'importante engagement des salariés du fait des valeurs qui peut rendre flou la séparation entre travail et bénévolat.

Ces évolutions sont néanmoins rendues d'autant plus problématiques que les dispositifs traditionnels de régulation des questions de charge ne sont pas toujours adaptés aux enjeux des transitions numériques.

Dans cette coopérative, les partenaires sociaux ont inclus dans leur accord sur la qualité de vie au travail un article sur le droit à la déconnexion. Néanmoins, ils avouent leur impuissance à agir sur la charge de certains des salariés qui utilisent leurs téléphones portables privés pour recevoir leurs mails personnels ce qui permet d'échapper à tout forme de comptabilisation du temps de travail.

Mais le développement des outils numériques ne pose pas que des questions de débordement. Or, ces autres questions – qui n'en sont pas moins importantes – sont bien souvent peu prises en compte. C'est particulièrement le cas des formes d'intensification qui se développent autour de l'usage des outils numériques. Les acteurs rencontrés n'en font pas toujours mention de prime abord ce qui traduit le fait que cette intensification est devenue la norme. Néanmoins, les observations et les questions que nous avons posées font émerger le fait que de nombreux salariés du secteur estiment travailler dans l'urgence et que les outils numériques participent d'un renforcement de cette tendance.

Dans ce centre d'appel, les nouveaux systèmes informatiques permettent de suivre au plus près le temps pris par les conseillers pour répondre aux demandes des clients. Si ce suivi peut être utilisé afin de réguler la charge, notamment en renvoyant vers d'autres plateformes des flux d'appels en cas de pic, il permet également de contrôler les temps de chaque salarié et de prescrire plus précisément le temps que l'on estime nécessaire pour chaque type de demande et ainsi *in fine* le nombre d'appel qu'un salarié devrait pouvoir traité sur la journée.

Nos observations montrent également que ce qui se renforce également fortement en lien avec le développement des outils numériques est la fragmentation du travail c'est-à-dire le fait d'être fréquemment interrompu du fait de l'instantanéité des demandes liées à certains outils. Cette situation rend difficile de réaliser des tâches complexes qui nécessitent une concentration importante. Or, les outils numériques participent également d'une augmentation de la charge mentale en diversifiant les tâches traitées, les applications utilisées et les personnes avec lesquels nous pouvons être en relations.

Dans cette mutuelle, un salarié peut être amené à utiliser jusqu'à 26 outils numériques différents pour traiter un dossier.

d. Qualité des relations

Le développement des outils numériques facilite la mise en relation à distance. Il permet ainsi de lutter contre l'isolement, de créer de nouvelles possibilités d'échange entre pairs ou avec sa chaine hiérarchique ou encore de favoriser le télétravail. Néanmoins, s'il trend à intensifier les flux d'échanges d'information y compris avec des personnes éloignées il a un effet pervers important : celui de créé de l'isolement en local. Les observations montrent ainsi que les outils numériques participent d'une multiplication des interactions dématérialisée mais également d'une dégradation de la qualité de ces relations. Ceci touche notamment les relations professionnelles entre les salariés d'une même structure.

Dans cette association de service à la personne, la télégestion a été mise en place par le déploiement de smartphones non bloqués pour tous les intervenants. Au démarrage, ce changement a suscité de forte crainte y compris chez les représentants du personnel qui craignaient notamment la mise en place de forme de contrôle. Un an après le déploiement, le bilan réalisé est néanmoins très favorable, les intervenants sont en grande majorité content de ce nouvel outil qui leur permet d'accéder en temps réel à leur planning, à celui des bénéficiaires, aux informations le concernant ainsi qu'à toutes les coordonnées téléphoniques des personnes avec lesquelles ils peuvent avoir besoin de rentrer en contact. Ils peuvent de leur côté signaler tous problèmes rencontrés au cours de leur mission. Le seul point négatif remonté par les intervenants concerne la raréfaction des contacts téléphoniques avec leur manager direct. En effet, des nombreuses informations transitent maintenant par le smartphone diminuant d'autant la nécessité de le contacter. Or, ces échanges ponctuels - s'ils pouvaient être contraignants - permettaient également d'échanger d'autres informations ou même tout simplement d'entretenir la relation.

Néanmoins, les personnes rencontrées insistent particulièrement sur les effets de ces outils sur la relation aux bénéficiaires de leurs services et pointent le risque d'une déshumanisation potentielle dans la relation d'aide.

Cette mutuelle a beaucoup investie dans le développement d'outils de self-care visant à faire faire aux usagers des tâches jusqu'ici réalisées par les salariés (saisie d'information via espace adhérents) qui s'inscrivent dans une rationalisation des processus de production des services.

e. De nouvelles fractures

Beaucoup d'analyses insistent sur le fait que les outils numériques peuvent constituer des bons outils pour favoriser l'inclusion de certains publics (jeunes, personnes handicapées…). Si certains structures ont développé des outils dans ce sens, il ne s'agit

généralement pas de remplacer les professionnels mais bien de les équiper de nouveaux outils pour faciliter la relation qu'ils peuvent établir avec leur public.

Cet institut médico-éducatif (IME) accueille, depuis 1966, des enfants et des adolescents, âgés de 4 à 20 ans, présentant une déficience intellectuelle. La direction avec l'accord du personnel a introduit des outils technologiques (robotique et numérique) pour les programmes éducatifs, initiés dans l'intérêt du développement de l'enfant grâce notamment à l'aspect ludique du numérique. Il s'agit notamment d'un robot, de tablettes tactiles, d'un tableau blanc interactif ou de postes informatiques. Ces outils ne sont néanmoins pas utilisés en autonomie par les enfants et adolescents. Pour produire un effet pédagogique, leur utilisation doit être accompagnée par un professionnel qui doit alors s'isoler du groupe.

Par ailleurs, dans la plupart des cas, les outils numériques comportent d'importantes barrières à l'entrée qui peuvent entrainer des difficultés d'usage pour les publics en difficulté. Les outils numériques s'ils ne sont pas accompagnés tendant alors davantage à accentuer les effets d'exclusion y compris de public que l'on pense souvent un peu trop rapidement familier des outils numériques. C'est particulièrement le cas des jeunes qui même s'ils utilisent quotidiennement des applications sur leurs smartphones ne maitrisent pas les codes liés à d'autres outils spécifiques.

En ce qui concerne les salariés des structures, nos observations montrent que le développement des outils numériques participe d'une forme de polarisation des emplois avec d'un côté des emplois émergents à forte valeur ajouté et de l'autre des emplois en voie de déqualification dont le cœur de métier est érodé par les avancées de l'automatisation. L'introduction d'outils numériques rebat les cartes en ce qui concerne la valeur ajoutée de chacun des métiers d'une structure. Là encore, cette transformation est rarement mise en débat. Le risque est que la nouvelle répartition oppose ceux qui maitrise l'ensemble du processus et d'autres qui n'interviennent que sur une partie de ce celui-ci et perdent de ce fait la compréhension complète des missions. Cette polarisation est également en lien avec la maitrise des outils numériques. De ce point de vue, les transformations numériques risquent de laisser sur le côté tout une partie de la population salariée

Dans cette mutuelle, l'offre de formation aux nouveaux systèmes informatiques ont été pensés sur la logique de l'adaptation aux outils ce qui créé deux problèmes majeurs. Tout d'abord, les salariés ont alors peu de clés de compréhension de la chaîne de valeur dans son ensemble et perdent donc le sens global de leur mission. Par ailleurs, leur inégale maitrise des outils créé des formes de dépendance forte vis-à-vis de ceux qui les maitrisent.

5. Annexes

Grille d'entretien

Entretien(s) direction, management et/ou les porteurs du projet numérique :

1. **Présentation du partenariat UDES/Anact et des objectifs**
2. **Statut, profil et parcours de l'interviewé**
3. **Information sur la structure (notamment nombre de salariés, activités, situation économique, position sur le « marché », projet social/statut, gouvernance, politique sociale, place du dialogue social, état des conditions de travail etc.)**
4. **Information sur le(s) projet(s) numérique(s)**

i. Démarrage/conception

- Y-avait-il des outils numériques utilisés avant le projet ? Si oui lesquels ?
- Quand le projet a-t-il été lancé ?
- A l'initiative de qui ?
- Quels étaient les objectifs recherchés ?
- Est-ce que l'amélioration des conditions de travail étaient parmi les objectifs ?

ii. Déroulement du projet

- Comment de temps à durée le projet ?
- Quelles ont été les grandes étapes ?
- Le projet a-t-il connu des difficultés ?
- Les utilisateurs (clients/usagers ou salariés) ont-ils été impliqués et si oui comment ?
- Quel rôle ont joué les IRP ?

i. Évaluation du projet

- Les objectifs poursuivis ont-ils été atteints ?
- Effets du projet :
    - Sur le modèle économique et le projet social/statut
    - En matière d'emploi
    - En matière de besoins en formation
    - En matière d'organisation de travail
    - En matière de management (du travail)
    - En matière de transformation du travail
    - En matière de relations sociales
    - En matière de conditions de travail
    - En matière de relation de service (avec les bénéficiaires des services)
- Est-ce qu'une évolution du projet numérique a été réalisée ou est prévu ?
- Est-ce que d'autres projets numériques ont été réalisés, sont en cours de réalisation ou sont prévus ?

Entretien(s) IRP :

1. **Présentation du partenariat UDES/Anact et des objectifs**
2. **Statut, profil et parcours de l'interviewé**
3. **Information sur la structure (notamment place du dialogue social, état des conditions de travail etc.)**
4. **Information sur le(s) projet(s) numérique(s) :**

- Avez-vous été impliqué dans le projet ? si oui, à quelle phase ? avec quel rôle ?
- Effets du projet :
    - Sur le modèle économique et le projet social/statut
    - En matière d'emploi
    - En matière de besoins en formation
    - En matière d'organisation de travail
    - En matière de management (du travail)
    - En matière de transformation du travail
    - En matière de relations sociales
    - En matière de conditions de travail
    - En matière de relation de service (avec les bénéficiaires des services)

Entretien(s) salarié(s) :

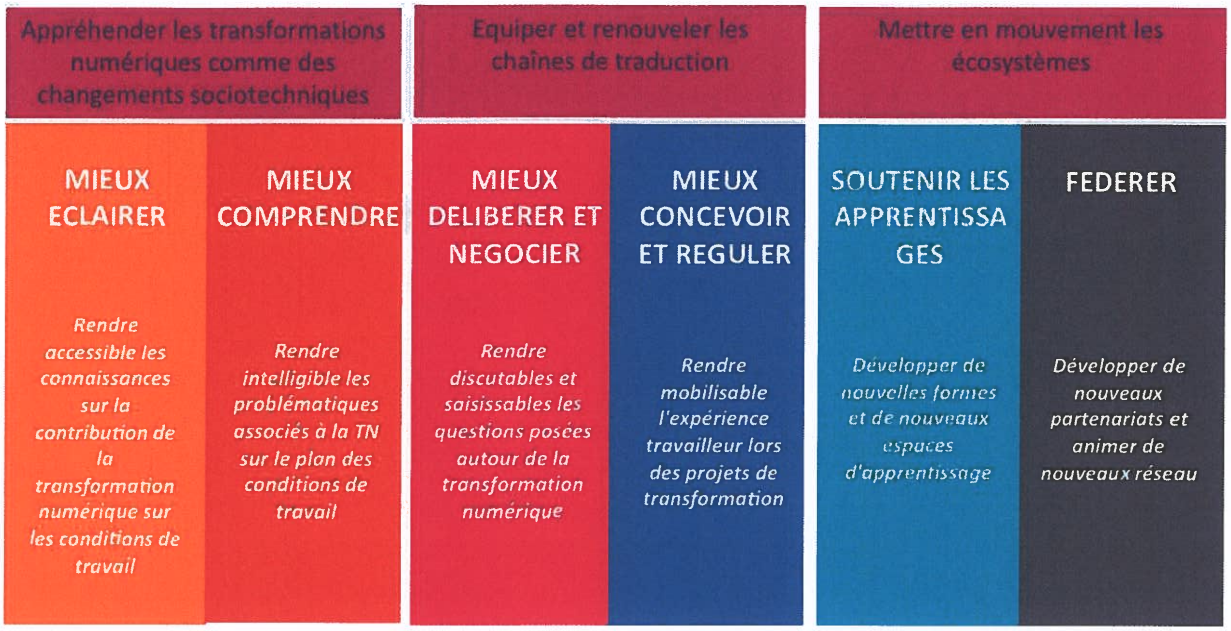
1. **Présentation du partenariat UDES/Anact et des objectifs**
2. **Statut, profil et parcours de l'interviewé**
3. **Information sur les activités dans la structure (notamment natures et types de tâches, prescriptions/injonctions, variabilités, contraintes et ressources, autonomie, présence ou non de collectifs, participation aux prises de décisions etc.)**
4. **Information sur le(s) projet(s) numérique(s) :**

- Avez-vous été impliqué dans le projet ? si oui, à quelle phase ? avec quel rôle ?
- Avez-vous été accompagné dans les changements induits par le projet numérique ? Pensez-vous maitriser les nouveaux outils introduits ?
- Effets du projet sur votre activité et vos conditions de travail et notamment :
    - Évolution des tâches réalisées (enrichissement ou appauvrissement des tâches ? Automatisation de tâches ? Quid des taches de reporting ou du temps passé devant un écran ?)
    - Sur votre charge de travail (charge de travail, charge cognitive, fractionnement, instantanéité/urgence etc.)
    - Sur votre équilibre vie privée/vie professionnel
    - Sur vos compétences (développement de compétence ou au contraire perte, formation etc.)
    - Sur votre organisation de travail
    - Sur votre autonomie au travail ou sur le contrôle qui est exercé sur votre activité ?

- Sur vos relations avec votre management (possibilité de travail à distance ? nouveau mode de collaboration ? quel effet sur la qualité de la relation ?)
- Sur vos relations avec vos collègues (possibilité de travail à distance ? nouveau mode de collaboration ? quel effet sur la qualité de la relation ?)
- Sur vos partenaires (possibilité de travail à distance ? nouveau mode de collaboration ? quel effet sur la qualité de la relation ?)
- Sur vos relations avec les bénéficiaires des services (possibilité de travail à distance ? nouveau mode de collaboration ? quel effet sur la qualité de la relation ?)

Guide de présentation des cas

Les objectifs stratégiques envisagés pour la priorité numérique



Axes de capitalisation envisagés :

- Répondre au besoin de mieux éclairer et documenter certains types de transformation à caractériser au regard de leur contribution à l'amélioration des conditions de travail
    - Pour rendre accessible ces connaissances à nos cibles via différents supports (banque de cas, cahiers d'exploration, vidéos, témoignage…)
    - Pour élaborer / tester des grilles d'analyse
- Mettre en perspective la façon dont on peut équiper utilement les acteurs des entreprises et des branches dans la conduite des transformations
    - Pour partager, concevoir des outils, méthodes et ingénieries adaptées
- Situer les configurations particulières dans lesquelles s'imbriquent ces transformations (problématiques sectorielles, les acteurs/actants, enjeux éco, sociaux et institutionnels, nouvelles formes d'apprentissage…)
    - Pour mieux s'intégrer à certains écosystèmes et les mettre en mouvement via des modes d'action adaptés