

Télétravail et management : la prise en compte de la situation des managers dans les accords collectifs et les chartes

15 décembre 2023

Enquête n° 1

Télétravail et management : étude d'usages

Enquête n° 2

Télétravail et management : la prise en compte de la situation des managers dans les accords collectifs et les chartes

Enquête n° 3

Télétravail et management : la perspective des dirigeants de TPE-PME

ENQUÊTE

OkayDoc

ÉDITEUR

CFE-CGC

Immeuble OVH Cloud StreamBuilding

42 avenue de la Porte de Clichy - 75017 Paris

RÉDACTION

OkayDoc

CFE-CGC

CONCEPTION

Service communication CFE-CGC

Valérie Bouret

Adrien Vinet

RELECTURE

Service communication CFE-CGC

WWW.CFECGC.ORG



Sommaire

LE CONTEXTE, LES ATTENDUS ET LA DÉMARCHE DE L'ÉTUDE

Une étude sur le rôle et les moyens des managers à partir des pratiques formalisées du télétravail dans des textes	5
Les attendus de l'étude	5

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Le management du télétravail : un sujet qui s'étoffe dans le cadre conventionnel national interprofessionnel.....	6
L'ANI du 19 juillet 2005	6
L'ANI du 26 novembre 2020.....	6
L'ANI du 28 février 2020.....	8
Le management du télétravail : la place et les moyens du manager synthétisés sous 4 angles	8

LE RÔLE ET LE POUVOIR DU MANAGEUR DANS LA GESTION COLLECTIVE ET INDIVIDUELLE DU TÉLÉTRAVAIL

Un principe qui se retrouve systématiquement dans les accords ou chartes : le manager est au cœur de la régulation du télétravail	9
Le pouvoir encadré du manager dans l'évaluation, l'acceptation du bénéfice du télétravail et son suivi sur le plan individuel	9
Un pouvoir plus large dans l'organisation collective du télétravail	13
L'organisation du télétravail dans le respect de grands principes communs	13
Le pouvoir d'accepter, de refuser, de suspendre le télétravail pour raison de service	13
La présence obligatoire sur site	15
La responsabilité dans le suivi de la charge de travail, du droit à la déconnexion et du respect de la vie privée du salarié.....	15

LA DIMENSION RELATIONNELLE ENTRE LE MANAGEUR ET LES TÉLÉTRAVAILLEURS

Quelques grands principes posés dans les chartes et accords collectifs..... 18

La place de l'entretien 18

La présence obligatoire dans les locaux de l'entreprise et réunions d'équipes..... 19

La vigilance accordée aux risques psychosociaux et le rôle du management..... 21

LA FORMATION ET LA SENSIBILISATION DU MANAGEUR À CETTE FORME D'ORGANISATION DU TRAVAIL 23

DES APPROCHES COMPLÉMENTAIRES SUR LE RÔLE ET LES MOYENS DU MANAGEUR

La gestion des désaccords entre le manager et le salarié sur l'accès et le déroulement du télétravail..... 24

L'accompagnement des managers par la direction des ressources humaines 25

L'intégration et la cohésion sociale..... 25

L'intégration des nouveaux embauchés..... 25

L'instauration de budgets visant à la cohésion et à la convivialité 26

Le retour d'expérience des managers 26

La performance et le télétravail 26

LE CONTEXTE, LES ATTENDUS ET LA DÉMARCHE DE L'ÉTUDE

Une étude sur le rôle et les moyens des managers à partir des pratiques formalisées du télétravail dans des textes

Avec le soutien du FACT, fond de financement de l'ANACT, la CFE-CGC, avec l'appui des partenaires Okay Doc et Daventure, porte un projet tendant à mieux comprendre les impacts du développement structurel du télétravail sur les missions et les conditions de travail des managers, à tous les niveaux de responsabilités. Sur la base de ces connaissances, il s'agit ensuite d'identifier les leviers d'action veillant au maintien de bonnes conditions d'exercice des missions des managers.

Dans cette démarche de compréhension des impacts du développement du télétravail sur les missions et conditions de travail des managers, la CFE-CGC a confié à OkayDoc la mission d'une étude consistant à analyser, dans un panel de chartes et des accords collectifs abordant le télétravail, le rôle et les moyens accordés aux managers pour gérer, dans un environnement hybride, leurs équipes.

L'étude a analysé une quarantaine d'accords et de chartes conclus ou appliqués au niveau national interprofessionnel, au niveau d'une branche, de groupes multinationaux, de grandes entreprises et de PME. La date de conclusion des accords étudiés s'étale principalement de 2020 à 2022. Ces accords pouvaient porter spécifiquement sur le télétravail ou traiter plus globalement de la qualité de vie et des conditions de travail, voire être dédiés au sujet du handicap. Ils pouvaient être négociés ou discutés

dans des entreprises où la CFE-CGC était présente ou non (la CFE-CGC est implantée dans la moitié des entreprises couvertes par les accords ou chartes étudiés).

Les attendus de l'étude

Il s'agit tout d'abord de compléter le panorama des différentes études analysant des accords et des chartes sur le télétravail en lisant ces textes collectifs ou unilatéraux avec des « lunettes managériales ». Peu d'études se sont penchées spécifiquement sur les clauses ou paragraphes abordant la situation, le rôle des managers dans un environnement de télétravail, leur propre situation de télétravailleurs et la vision de la direction d'entreprise sur le management du travail hybride. La présente analyse livre cette lecture.

Dans un deuxième temps, il est intéressant de mesurer la sensibilisation des acteurs sociaux aux enjeux managériaux du télétravail. Et quand la situation des managers est abordée, il importe d'identifier des approches récurrentes et des pratiques originales.

Enfin, l'étude débouche sur des enseignements qui viennent enrichir la connaissance des représentants du personnel et des délégués syndicaux pour améliorer les conditions de travail des salariés dans un environnement de télétravail, dont celles des managers.

Cette analyse fait apparaître les différentes thématiques pour lesquelles le dialogue social ou le point de vue de la seule direction, en cas de charte, mobilisent le manager.

Cette analyse permet des enseignements qui peuvent nourrir les futures propositions des militants CFE-CGC pour améliorer la prise en compte de la situation des managers dans un environnement hybride.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

Le management du télétravail : un sujet qui s'étoffe dans le cadre conventionnel national interprofessionnel

En France, le télétravail est régi principalement par deux accords nationaux interprofessionnels (ANI) : les accords du 19 juillet 2005 et du 26 novembre 2020.

Parallèlement, l'accord national interprofessionnel du 28 février 2020 « portant diverses orientations pour les cadres » mentionne de nombreux enjeux de l'encadrement, notamment la mobilisation de nouveaux outils numériques et le travail à distance.

L'ANI du 19 juillet 2005

Déclinant l'accord européen du 16 juillet 2002¹, cet ANI ne fait pas mention du manager ou du responsable hiérarchique mais systématiquement de l'employeur. Les clauses pouvant être rattachées au champ managérial sont maigres. Elles consistent en des obligations qui ont nécessairement un impact sur le management en entreprise.

Au-delà de ces obligations, il est fait mention du responsable hiérarchique une seule fois : celui-ci doit « *pouvoir bénéficier d'une formation à cette forme de travail et à sa gestion* ».

L'ANI du 26 novembre 2020

L'ANI du 26 novembre 2020 est plus développé que l'ANI de 2005 en matière de management.

Deux articles sont consacrés respectivement à « *l'adaptation des pratiques managériales* » et à « *la formation des managers et des collaborateurs* ». Ensuite, l'ANI reprend les grands principes de l'ANI de 2005 et les développe. Enfin, est attendue une plus grande prise en compte des publics particuliers par l'employeur et les managers.

L'adaptation des pratiques managériales

Le télétravail « *appelle à une forme de renouveau des pratiques managériales qui parviendrait à concilier la multiplicité des organisations de travail (en fonction des projets et des enjeux notamment), la mobilisation des nouveaux outils numériques, et les bénéfices que représentent les liens humains avec le collectif de travail, tant en termes de performance que d'épanouissement personnel et professionnel.* »

Pour ce faire, sont pointés les grands principes suivants :

- la nécessaire relation de confiance entre un responsable et chaque salarié en télétravail ;
- l'autonomie et la responsabilité nécessaires au télétravail ;
- des règles d'organisation claires afin d'assurer le bon fonctionnement de la communauté de travail et afin de fixer un cadre au sein duquel les collaborateurs peuvent évoluer de la manière la plus autonome possible ;
- le rôle clé du manager, « *accompagné par sa hiérarchie dans la mise en œuvre opérationnelle du télétravail, notamment parce qu'il assure ou participe à la fixation des objectifs du salarié* » ;

¹ Des négociations entre les partenaires sociaux européens sont en cours pour l'actualisation de cet accord européen du 16 juillet 2002.

- le manager favorise ainsi le dialogue professionnel sur les pratiques de télétravail et sur l'articulation entre le télétravail et le travail sur site pour chacun des salariés et au sein des communautés de travail ;
- le manager est « *un des garants du maintien du lien social entre le salarié en télétravail et l'entreprise* » ;
- la définition d'objectifs clairs peut faciliter le management à distance ;
- les modes de communication doivent s'adapter. L'absence de communication non-verbale dans les échanges à distance est prise en compte et les modes et canaux de communication doivent être adaptés aux messages.

La formation des managers et des collaborateurs

La réussite du télétravail dans l'entreprise passe notamment par « *la montée en compétences des managers et des salariés aux évolutions managériales et d'organisation du travail engendrées par le télétravail.* »

En ce sens, l'accord suggère des thématiques de formations pouvant être délivrées aux managers et aux salariés, à savoir sur :

- L'adaptation des modalités de réalisation de l'activité.
- L'autonomie du salarié en télétravail.
- Le séquençage de la journée de télétravail.
- Le respect du cadre légal relatif à la durée du travail et à la déconnexion.
- L'utilisation régulée des outils numériques et collaboratifs.
- Les modalités du management à distance et la prise en compte des particularités de l'hybridation de l'organisation du travail : articulation et concomitance entre télétravail

et travail sur site. Il est recommandé que les managers soient formés dès leur prise de poste.

- « *Le CLÉA (Certification interprofessionnelle attestant d'un socle de connaissances et de compétences professionnelle) Manager [...] pourra utilement être mobilisé* ».
- L'appropriation des outils numériques et la cybersécurité, en mobilisant par exemple le CLÉA numérique.

Les grands principes de 2005 qui sont développés

Deux sujets sont développés : la lutte contre l'isolement et la vie privée du salarié.

Sur la lutte contre l'isolement du salarié, l'ANI de novembre 2020 souligne « *qu'une vigilance particulière doit être portée à la préservation de la cohésion sociale interne, aux conditions de maintien du lien social entre les collaborateurs, au regard de la distanciation des rapports sociaux, voire de perte du lien social inhérente à l'utilisation des outils de communication à distance* ». Ce maintien du lien social « *participe de la responsabilité sociétale de l'entreprise* ».

Plusieurs méthodes et outils sont mentionnés pouvant inspirer les pratiques, par exemple, des temps de travail collectif réguliers.

Sur le respect de la vie privée du salarié, en comparaison avec l'ANI de 2005, l'ANI de novembre 2020 évoque nouvellement le droit à la déconnexion. « *C'est le droit pour tout salarié de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel en dehors de son temps de travail. L'employeur organise chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité et la charge de travail du salarié en télétravail* ».

La prise en compte, notamment par les managers, des publics particuliers

Il est attendu de l'employeur et des managers une meilleure prise en compte des publics particuliers ou « situations particulières » comme :

- les nouveaux salariés ;
- les alternants ;
- les salariés en situation de handicap et ceux présentant des problèmes de santé ou atteints d'une maladie chronique évolutive ou invalidante ;
- les aidants familiaux ;
- les salariés en situation de fragilité (notamment ceux exposés à des risques de violences intra-familiales, d'addictions, etc.).

L'ANI du 28 février 2020

L'ANI du 28 février 2020 sur l'encadrement consacre un article au travail à distance en tant que nouvelle pratique managériale. Cette pratique implique « *de nouvelles responsabilités partagées entre l'employeur et le salarié cadre, dans une recherche de performance collective et d'excellence opérationnelle, en veillant à respecter l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle* ».

Cet ANI relève des points de vigilance « *quant à la régulation de la charge de travail, au respect des repos quotidiens et hebdomadaires, ainsi qu'à la trop grande porosité entre sphère privée et sphère professionnelle* ». Toutefois cette vigilance est mentionnée comme étant celle de l'employeur. Il n'est pas évoqué que ces points de vigilance sont également à la charge des salariés cadres managers.

Enfin, en réponse à la mise en place de nouvelles technologies et pour former les managers, l'ANI mentionne la certification « CLÉA Manager »².

En conclusion, l'ANI du 26 novembre 2020, en approfondissant le point de l'ANI du 28 février 2020, incite les organisations professionnelles d'employeurs et les directions d'entreprise, avec leurs interlocuteurs syndicaux et leurs représentants du personnel, à porter une plus grande attention sur le management dans la mise en œuvre du télétravail. Il leur appartient de s'emparer de ces références pour appréhender, à leur niveau et avec leur culture, la place du management, son importance et les moyens que les managers doivent avoir pour assurer de bonnes conditions de travail à tous, eux compris.

Le management du télétravail : la place et les moyens du manager synthétisés sous 4 angles

L'étude des chartes et accords révèle trois grandes thématiques classiques sur le management, au sens où elles se retrouvent dans une grande majorité des textes :

- le rôle et le pouvoir du manager dans la gestion individuelle et collective du télétravail ;
- la dimension relationnelle entre le manager et les télétravailleurs ;
- la sensibilisation et la formation du manager sur la relation de travail dans un environnement hybride ;

Un quatrième angle regroupe quelques approches originales qui viennent appuyer le rôle et les moyens du manager.

² La certification du parcours CLÉA Manager est opérationnelle. Mentionner et mettre lien vers la certification CLÉA Manager.

LE RÔLE ET LE POUVOIR DU MANAGEUR DANS LA GESTION COLLECTIVE ET INDIVIDUELLE DU TÉLÉTRAVAIL

Un principe qui se retrouve systématiquement dans les accords ou chartes : le manager est au cœur de la régulation du télétravail

Placé comme chef d'orchestre de l'organisation du travail, il est confirmé dans ce rôle à l'occasion du développement du télétravail. Cependant, son pouvoir s'exerce par le cadre collectif formalisé par la charte ou l'accord collectif.



Exemples de clause :

Les parties réaffirment les principes fondateurs du télétravail : [...] **le rôle fondamental de la hiérarchie**, seule garante de l'organisation du travail [...].

Dans le cadre du déploiement du télétravail comme mode d'organisation collective de l'activité professionnelle, les parties ont souhaité mettre en exergue les principes généraux et structurants suivants [...] déployer le télétravail selon une approche collective, **menée sous la responsabilité des managers** [...].



Le pouvoir encadré du manager dans l'évaluation, l'acceptation du bénéfice du télétravail et son suivi sur le plan individuel

Tous les accords ou chartes étudiés confient au manager **la responsabilité** d'évaluer, d'accepter le bénéfice du principe du télétravail ainsi que le contrôle des salariés et de

leurs déclarations (la pose des jours de télétravail, le temps de travail et le lieu de travail).



Exemples de clause :

Les dispositions du présent article imposent la mise en place d'un suivi rigoureux par le manager des jours de télétravail validés et réellement effectués, afin de s'assurer du respect du nombre de jours de télétravail.

L'éligibilité au télétravail est étudiée par le manager au regard de l'organisation de l'entité à laquelle est rattaché le salarié pour le bon fonctionnement de celle-ci, en particulier au regard des impératifs de présence.

Le management :

- étudiera la compatibilité de cette forme d'organisation du travail avec l'emploi exercé par le salarié ou le stagiaire notamment sa faisabilité technique, sa compatibilité avec les impératifs de sécurité des données et les modalités de réalisation de la prestation fournie aux clients internes ou externes qui, dans certains cas, pourraient ne pas permettre la mise en œuvre du télétravail ou la mise en place du télétravail dans des conditions plus restrictives que l'accord d'entreprise ;
- vérifiera que le candidat au télétravail dispose de l'autonomie suffisante dans l'exercice de son activité pour télétravailler ;
- veillera au bon équilibre de la présence de son équipe sur sites ou en télétravail au long de la semaine en fonction des besoins opérationnels (...).



Le manager peut parfois assouplir les règles prévues par l'accord mais cette possibilité est souvent conditionnée à **certains publics** spécifiques (femmes enceintes, handicap notamment) ou en cas de **situations particulières** (cohérence entre la répartition femmes/hommes ou en âge, des télétravailleurs et celle de l'équipe).

Quant à la fin du télétravail, il est souvent prévu une initiative unilatérale de la part du salarié ou du manager, moyennant un délai de prévenance.



Exemples de clause :

À tout moment, l'employeur et/ou le salarié peuvent avoir l'initiative de mettre fin à la situation de télétravail. Il conviendra de respecter un délai de prévenance d'un mois et de formaliser la demande de réversibilité par écrit. Le fait de mettre fin à cette organisation n'aura pas de conséquence sur le poste du salarié à la seule différence qu'il travaillera dans les locaux de l'entreprise.



Un accord marquant prévoit, en cas d'initiative de l'employeur de mettre fin au télétravail d'un salarié, **un dialogue manager/salarié avant toute décision finale.**



Exemples de clause :

La suspension du télétravail ne pourra toutefois intervenir qu'après que le manager et son collaborateur aient échangé sur la non-atteinte des attendus malgré la mise en place de potentielles mesures d'accompagnement, sur une période d'au moins deux mois consécutifs.

Le télétravail prendra alors fin à échéance d'un délai convenu entre les parties et dans un délai maximal de deux semaines.

Un plan d'accompagnement sera alors mis en œuvre par le manager pour que le salarié retrouve l'autonomie requise pour bénéficier de nouveau de cette modalité de travail.

Le télétravail sera de nouveau possible lorsque le salarié aura recouvré l'autonomie suffisante de manière durable, après une période de deux mois consécutifs.



Cependant, l'étendue du pouvoir du manager est encadrée par le cadre collectif que pose l'accord collectif ou la charte.

Les zones de latitude que les accords et chartes donnent au manager dans l'appréciation du recours au télétravail des membres de son équipe, s'exercent clairement **dans un cadre formalisé collectif et connu de tous.**

Le manager est contraint par les règles d'éligibilité prévues dans l'accord ou la charte. Les motifs de refus y sont parfois énumérés, ce qui lie le manager.



Exemples de clause :

Le télétravail régulier est ouvert :

- aux salariés en contrat à durée indéterminée, ayant trois mois d'ancienneté au sein de l'entreprise, hors période d'essai ;
- aux salariés en contrat à durée déterminée ayant trois mois d'ancienneté dans la mesure où leur contrat de travail est d'une durée supérieure à six mois ;
- aux salariés travaillant au moins 80 % d'une durée de travail à temps complet.

Les salariés travaillant moins de 80 % d'une durée à temps complet par semaine, les stagiaires, intérimaires, alternant et apprentis ne pourront pas effectuer de télétravail.

Quelle que soit la nature de la relation contractuelle, le télétravail ne sera autorisé que dans la mesure où la nature de la fonction permet d'exercer une activité à distance.



Les motifs pouvant donner lieu à refus d'une demande de télétravail sont notamment les suivants :

- Le collaborateur n'est pas suffisamment autonome dans la tenue de son poste ;
- La tenue du poste nécessite une présence physique dans les locaux de l'entreprise ;
- Le passage en télétravail tel que demandé met en péril le maintien du lien social ;
- Le logement du collaborateur n'est pas compatible avec un passage en télétravail ;
- Les fonctions par nature itinérantes du collaborateur nécessitent déjà une absence importante et régulière de son lieu de travail habituel ;
- Le collaborateur refuse ou est dans l'impossibilité de respecter la procédure d'authentification à distance en place au sein de l'entreprise.



Le pouvoir du manager sur l'éligibilité est également limité à l'appréciation du caractère « autonome » du salarié, et à l'organisation du télétravail une fois son principe accepté. Et cette condition « d'autonomie » comme critère d'éligibilité, est souvent définie dans le texte lui-même en lien avec la notion de management. Il est induit que le télétravail peut être accepté si le salarié n'a pas besoin d'un management rapproché pour exécuter ses missions.



Exemples de clause :

Le télétravail ne peut donc concerner que des salariés qui sont en maîtrise de leur poste et démontrent de ce fait une réelle autonomie dans l'exercice de leurs missions. Cette autonomie implique qu'une supervision n'est pas requise de manière étroite.

L'autonomie du salarié s'apprécie notamment au regard de la capacité à réaliser la quasi-totalité de ses activités sans aide ni soutien quotidien et via les outils informatiques ; à gérer son temps et prioriser ses différentes activités ; à prendre des initiatives pour résoudre des problèmes nouveaux ; à s'intégrer dans son collectif de travail et à procéder de sa propre initiative à un reporting auprès de son manager ainsi qu'à l'alerter rapidement en cas de difficultés rencontrées.



Le manager a parfois peu latitude dans l'acceptation ou non du télétravail, certains accords affirmant que cette décision est prise par le manager, en concertation avec la direction des ressources humaines, ou une direction intermédiaire (seule une connaissance précise de la culture de l'entreprise permettrait d'affirmer que c'est un simple « circuit administratif »).

Dans un cas étudié, l'accord a particulièrement encadré comment le manager peut apprécier l'autonomie du salarié, au moyen d'indicateurs qui seront définis par activité, avec une actualisation chaque année.



Exemples de clause :

Cette autonomie suffisante sera appréciée par le manager. Pour cela, il s'appuiera notamment sur des indicateurs. Ceux-ci seront clairement identifiés pour chaque activité et seront susceptibles d'évoluer dans le temps (et au plus une fois par an). Dans l'attente de communication de ces indicateurs, et/ou de données exploitables, l'autonomie sera appréciée par le manager, eu égard au poste occupé par le salarié. Pourront également être pris en compte par le manager les éventuels retards et/ou absences du salarié, ainsi que tout comportement répréhensible (non-respect des consignes ou procédures par exemple).



De nombreux textes invitent le manager à veiller à un égal accès au télétravail au sein de son équipe. Un accord va même jusqu'à appeler le manager à veiller à une répartition équilibrée entre les hommes et les femmes dans la prise du télétravail.



Exemples de clause :

Les managers doivent **être attentifs à ce que la représentation, notamment en répartition femmes/hommes ou en âge**, des télétravailleurs soit cohérente avec celle de l'équipe. La pratique du télétravail ne doit pas être un facteur de biais et les managers seront sensibilisés à la prise en compte de cette dimension dans la mise en œuvre du télétravail et dans l'appréciation professionnelle des salariés.



Un pouvoir plus large dans l'organisation collective du télétravail

L'organisation du télétravail dans le respect de grands principes communs

Les grands principes d'organisation sont très souvent édictés au service d'un cadre collectif, au niveau de l'entreprise, de l'UES ou du groupe, afin de favoriser **l'égalité de traitement des salariés** éligibles (nombre de jours de présence minimum, ou jours de télétravail maximum). Le manager organise ensuite le télétravail dans ce cadre. Il est souvent fait mention d'un **principe de visibilité** de la présence qui s'incarne parfois dans un planning prévisionnel à établir, par le manager ou avec celui-ci.



Exemples de clause :

Les parties conviennent expressément que le nombre de salariés pouvant simultanément être en situation de télétravail est limité à 1 personne par activité et service, sauf cas exceptionnel.

Le cas échéant, un planning de roulement sera établi par chaque responsable de service [...].

En cas de demandes multiples au sein d'une même équipe, le responsable hiérarchique pourra arbitrer la ventilation des jours effectués en télétravail, afin d'assurer une présence minimum de ses équipes dans l'entreprise qui serait requise pour la bonne continuité des activités. En effet, le responsable hiérarchique sera attentif à ce que le nombre de salariés en télétravail soit compatible avec le bon fonctionnement de l'organisation.



S'agissant des grands principes de la **présence sur site**, selon les politiques d'entreprise, les managers sont **tantôt** incités à prévoir une rotation pour maintenir une présence physique minimum dans les locaux de l'entreprise, **tantôt** incités à prévoir un (ou plusieurs) jour(s) de présence commune dans les locaux pour réunir les équipes (quand ce jour ne leur est pas imposé). Ces deux incitations ne sont pas toujours exclusives l'une de l'autre. Un roulement peut être particulièrement favorisé dans les **PME**, dans lesquelles le risque de locaux « désertés » est plus grand, et afin de faciliter le management d'équipes et le bon fonctionnement de l'activité.

Des dérogations assez larges sont parfois prévues aux grands principes édictés par l'accord, laissant un pouvoir d'adaptation et d'appréciation au manager. Il peut ainsi, au cas par cas, déroger à ces grands principes pour des raisons de service ou d'activité, en imposant davantage de jours de présence ou, à l'inverse, en autorisant davantage de télétravail. Le manager peut parfois avoir une grande liberté pour restreindre le télétravail (voir ci-dessous).

Le pouvoir d'accepter, de refuser, de suspendre le télétravail pour raison de service

Systématiquement, le manager a la charge d'accepter et/ou de refuser le placement des jours de télétravail au regard des nécessités de service, et plus globalement d'organiser le télétravail dans son service. Des accords peuvent être particulièrement explicites sur ce rôle.



Exemples de clause :

Les managers de manière unilatérale se réservent le droit par note de service d'imposer pour l'ensemble des collaborateurs du service concerné une même journée de présence dans les locaux de l'entreprise ou du chantier afin de permettre la tenue de réunion de services.

Si les nécessités de service l'imposent, le management peut exclure temporairement une équipe du bénéfice du télétravail avec un délai de prévenance de 5 jours ouvrés.

Certaines exclusions peuvent être prévisibles. C'est le cas par exemple pour certains postes au sein des équipes finances durant les périodes de clôture des comptes.

À l'inverse, certaines exclusions peuvent ne pas être prévisibles (réponse à appel d'offre, pic d'activité...).

Il reviendra au responsable hiérarchique le soin de déterminer la durée de la suspension et d'en informer ses équipes. En tout état de cause cette suspension ne pourra excéder un mois. .../...



.../...

Les jours télétravaillés doivent avoir été validés par le manager qui peut donner des orientations sur les choix des jours en télétravail en fonction des besoins d'organisation de son équipe (présence physique pour réunion sur site par exemple) à des fins de cohésion et de collaboration. Pour faciliter l'organisation, la direction suggère une organisation du télétravail à la semaine, relativement stable d'une semaine à l'autre. S'ajoute un maximum de jours de télétravail mensuel dont la prise sera plus souple.

Le choix de l'organisation implique que le salarié et son manager puissent autant que possible échanger et déterminer ensemble l'organisation du télétravail la plus adaptée.

L'organisation en jours fixes ou flottants constitue une simple modalité d'exécution du télétravail relevant du pouvoir d'organisation du manager et en aucun cas un droit acquis. Ainsi, dans le cadre de la souplesse indispensable à l'activité de l'entité, le manager peut dans le cadre de sa planification (article 5.3), autant que de besoin, modifier l'organisation (fixe/flottant/panachage) mise en place. Le manager peut opter pour une organisation collective ou une organisation individualisée, en fonction des situations et contraintes.



Si en principe, la fin du télétravail est convenue d'un commun accord, les textes étudiés prévoient, dans la plupart des cas, un principe dit de la « **réversibilité unilatérale** » au profit du manager, autrement dit, la possibilité pour

ce dernier d'y mettre fin unilatéralement, sans que l'accord ne conditionne toujours cette possibilité à des hypothèses précises.



Exemples de clause :

Le responsable hiérarchique pourra, en cas de besoin avéré et justifié lié au bon fonctionnement du service, informer le salarié d'une suspension provisoire du télétravail pour une durée variable qui dépendra de la contrainte opérationnelle considérée.

En miroir, le salarié pourra, en cas de besoin temporaire lié à une situation personnelle justifiée, informer son manager de la suspension provisoire du télétravail dans les mêmes conditions.



La présence obligatoire sur site

S'agissant des grands principes, selon les politiques d'entreprise, les managers sont tantôt incités à prévoir une rotation pour maintenir une présence physique minimum dans les locaux de l'entreprise, tantôt incités à prévoir un (ou plusieurs) jour(s) de présence commune dans les locaux pour réunir les équipes (quand ce jour ne leur est pas imposé). Ces deux incitations ne sont pas toujours exclusives l'une de l'autre. Un roulement peut être particulièrement favorisé dans les PME, dans lesquelles le risque de locaux « désertés » est plus grand, et afin de faciliter le management d'équipes et le bon fonctionnement de l'activité.



Exemples de clause :

Par exception, la modalité d'exercice exclusivement en présentiel doit être privilégiée dans un certain nombre de situations que le manager saura apprécier en fonction des nécessités dès lors que la mobilisation des équipes en présentiel constitue une modalité opérationnelle incontournable.

Il peut s'agir :

- d'enjeux commerciaux, en lien avec la modification, la transformation ou le développement ;
- de périodes d'activités critiques non propices ;
- de l'arrivée d'un nouveau responsable ;
- du renouvellement au moins pour partie des équipes ;
- des situations de sous-effectifs impactantes (...).



La responsabilité dans le suivi de la charge de travail, du droit à la déconnexion et du respect de la vie privée du salarié

Sur la charge de travail, une clause type est quasiment systématiquement insérée, indiquant que cette charge sera identique aux collaborateurs qui ne bénéficient pas du télétravail : le télétravail ne modifie pas les objectifs et les missions du salarié.



Exemples de clause :

Le télétravail ne doit pas avoir pour effet d'augmenter la charge de travail, de compromettre la bonne exécution du travail, ou de modifier l'activité habituelle du salarié.

Les objectifs fixés, les résultats attendus et les modalités d'évaluation sont similaires à ceux des salariés exerçant leur activité en présentiel.

Le manager devra s'organiser afin de pouvoir échanger de manière régulière avec le télétravailleur concernant l'ensemble des points susmentionnés.



Il est également quasi systématiquement rappelé **que le salarié en télétravail doit respecter les durées maximales de travail et les durées minimales de repos.**

Des clauses sont parfois intégrées sur le principe du **respect de la vie privée du salarié par le manager.** Une clause type vise en ce sens à affirmer que le manager veille au respect de la vie privée et **au droit à la déconnexion** du salarié.

La majorité des accords prévoient en ce sens des grands principes sur le droit à la déconnexion, souvent édictés à destination des managers. Il peut s'agir de règles de management pour limiter les risques ou de simples recommandations.



Exemples de clause :

Les managers, l'employeur et ses représentants doivent respecter les plages horaires de disponibilité déterminées dans l'entreprise ou convenues avec les salariés.

Les managers s'abstiennent, dans la mesure du possible, sauf urgence avérée, de contacter leurs collaborateurs en dehors de leurs horaires de travail telles que définis au contrat de travail ou par l'horaire collectif applicable au sein de l'entreprise.

Aucune réunion ne doit débuter avant 8 heures ou après 18 h 30. En ce qui concerne les réunions régulières, les parties encouragent les salariés à les organiser selon un planning prévisionnel établi au trimestre, au semestre ou à l'année.



De rares accords sur le télétravail prévoient un **rôle particulièrement détaillé du manager** sur ces sujets de contrôle de la charge de travail ou de respect du droit à la déconnexion.



Exemples de clause :

Le responsable hiérarchique s'assure donc avec le salarié que :

- la charge de travail demandée au salarié est adaptée et compatible avec son temps de travail contractuel ;
- la qualité des missions réalisées par le salarié pendant les heures de télétravail est conforme aux objectifs fixés ;
- la mise en place du télétravail n'a pas d'impact sur l'organisation du service.

L'ensemble de ces points fait l'objet d'un échange systématique lors des entretiens annuels d'évaluation.

En cas de difficulté pour réaliser ou achever les travaux qui lui ont été confiés, le salarié s'engage à contacter au plus vite sa hiérarchie afin de trouver les solutions appropriées.

Lors de la mise en place du télétravail, des objectifs précis sont fixés par le responsable hiérarchique permettant au salarié de s'approprier plus facilement ce mode d'organisation de son travail et de mesurer les difficultés pouvant être rencontrées.

La mise à disposition d'un matériel permettant la connexion à distance avec le poste de travail ne doit pas conduire le salarié à se connecter en dehors des jours travaillés. .../...



.../...

Le responsable hiérarchique devra veiller à ce que l'usage éventuel du matériel, en dehors des horaires habituels de travail reste raisonnable et limité, de telle sorte que les durées minimales de repos et les durées maximales de travail soient respectées. La charge de travail et l'amplitude horaire demandée au télétravailleur sont équivalentes à celles des salariés/stagiaires ayant des fonctions analogues mais travaillant en permanence dans les locaux habituels de l'entreprise.

Ainsi, le passage au télétravail ne modifie en rien le contenu et les objectifs de la fonction exercée par le télétravailleur.

Les objectifs du télétravailleur sont fixés lors de l'entretien semestriel comme tout salarié de l'entreprise.

Cependant, le management s'assure avec le salarié/stagiaire que :

- le fonctionnement et la qualité du service ne sont pas dégradés par le télétravail ;
- la charge du travail demandée au télétravailleur est compatible avec la durée contractuelle du travail, dans le respect de la vie privée.



LA DIMENSION RELATIONNELLE ENTRE LE MANAGEUR ET LES TÉLÉTRAVAILLEURS

Quelques grands principes posés dans les chartes et accords collectifs

Dans les accords, est quasi-systématiquement rappelé :

- « **Le principe du double volontariat** », autrement désigné comme « le principe d'acceptation mutuelle », entre le manager et le salarié à l'acceptation du télétravail.
- La nécessaire **relation de confiance** entre le manager et le salarié. Cela est à mettre en lien avec le critère de l'autonomie du salarié, critère majoritairement incontournable pour être éligible au télétravail.

Un accord marquant a mis à l'honneur **l'importance du dialogue entre le salarié et le manager**, en intégrant une clause de principe.

Exemples de clause :

La direction et les partenaires sociaux insistent sur l'importance du dialogue entre le salarié et son hiérarchique ainsi que du bon sens dans les modalités de télétravail envisagées. Un dialogue de qualité constitue un gage de réussite dans la mise en place d'un télétravail adapté aux besoins spécifiques de l'entreprise, permettant de concilier efficacement les intérêts de l'employeur et des salariés.

Différents accords rappellent qu'il est nécessaire de **veiller à ce que l'usage des outils numériques ne devienne pas un mode exclusif d'animation managériale** et de transmission des consignes.

Exemples de clause :

En préambule, les parties tiennent à rappeler **qu'il est nécessaire de veiller à ce que l'usage des outils numériques « ne devienne pas un mode exclusif d'animation managériale** et de transmission des consignes.

L'accord peut rappeler également la nécessité que le manager prévoit **la bonne diffusion des informations** permettant aux télétravailleurs d'exécuter convenablement leurs missions.

La place de l'entretien

Il est quasiment systématiquement rappelé que les salariés bénéficient des mêmes entretiens périodiques que les salariés exécutant leur contrat de travail dans les locaux de l'entreprise.

En outre, certains accords prévoient la possibilité pour le salarié de **demandeur un entretien spécifique avec son manager ou le personnel RH** pour évoquer la situation de télétravail, l'éventuelle surcharge de travail ou encore le sentiment d'isolement.



Exemples de clause :

À tout moment, le salarié pourra solliciter son référent RH pour un entretien afin d'aborder son projet de télétravail, ses conditions d'exercice en télétravail et/ou de faire un bilan sur sa situation en télétravail.



La majorité des accords prévoient toutefois que la situation de télétravail sera traitée lors des **entretiens annuels déjà prévus dans l'entreprise**.

De façon plus originale et plus contraignante pour le manager, un accord marquant prévoit **un bilan** mensuel entre le télétravailleur et son hiérarchique portant sur les conditions d'activité et la charge de travail du télétravailleur.



Exemples de clause :

Un bilan aura lieu mensuellement entre le télétravailleur et son hiérarchique portant sur les conditions d'activité et la charge de travail du télétravailleur.

En cas de difficulté pour réaliser ou achever les travaux qui lui sont confiés, le télétravailleur est tenu de contacter au plus vite sa hiérarchie afin de trouver les solutions appropriées aussi rapidement que possible.

Par ailleurs, les conditions d'activité en télétravail et la charge de travail que cela génère seront discutées lors d'un entretien.



En contre point, un autre accord marquant prévoit dans son article sur la charge de travail la création d'une « **commission télétravail** » afin de permettre aux salariés concernés de faire part d'éventuelles difficultés rencontrées. Cette commission se réunit tous les 2 mois (sauf situation expresse et urgente). Cette commission s'ajoute aux possibilités d'entretiens, donc constitue un moyen parallèle aux échanges entre le salarié et le manager.



Exemples de clause :

Une « commission télétravail » est créée afin de permettre aux salariés concernés de faire part d'éventuelles difficultés rencontrées. Cette commission se réunira tous les 2 mois (sauf situation express et urgente) et sera composée d'un représentant de la direction et de représentants élus au CSE.



La présence obligatoire dans les locaux de l'entreprise et réunions d'équipes

Régulièrement, les accords instaurent **un nombre minimum de jours en présentiel obligatoires**. Ce nombre est très variable : par exemple 4 jours de présence commune dans l'entreprise par semaine ou 1 jour par mois.

Pour faciliter la communication entre les équipes mais aussi avec le manager, il peut être **imposé un ou des jour(s) de présence commune**. Certains accords instaurent plutôt des jours « exclus » du télétravail, qui peuvent être déterminés dans l'accord ou à déterminer par le manager.



Exemples de clause :

Pour permettre aux membres d'une équipe de se réunir (réunions d'équipe, échanges informels...), un jour sera exclu du dispositif télétravail. Chaque manager d'équipe déterminera ce jour après concertation avec son équipe.



Une grande partie des accords prévoit la possibilité pour le manager d'exiger du salarié de **participer aux réunions physiques** en entreprise et aux réunions à distance.



Exemples de clause :

Le télétravailleur reste tenu, même pendant les jours de télétravail, de se rendre dans les locaux de l'entreprise à la demande de son responsable pour participer aux réunions organisées pour le bon fonctionnement du service

Le manager et le salarié en télétravail organisent des réunions téléphoniques régulières afin de préserver le lien social.

Les salariés en télétravail doivent assister aux réunions pour lesquelles leur présence physique est requise par leur management. Dans la mesure du possible, ces réunions seront planifiées suffisamment à l'avance pour permettre au télétravailleur d'organiser son déplacement.

À ce titre, la direction rappelle aux managers l'importance d'organiser un temps de travail collectif dans chaque équipe régulièrement sur site.



Ce constat au niveau des entreprises est favorisé par l'**incitation** faite au **niveau des branches** ou **au niveau mondial** (pour les multinationales). En effet, certains de ces accords incitent les entreprises à prévoir une présence dans les locaux.



Exemples de clause :

Les organisations signataires attirent l'attention des employeurs et des salariés sur l'importance d'équilibrer le temps de télétravail et le temps de travail sur site, afin de garantir la préservation du lien social au sein de l'entreprise et la cohésion de la communauté de travail.

Ainsi, ils recommandent une présence physique minimale dans l'entreprise ou chez le client de l'entreprise à hauteur de 20 % du temps de travail prévu au contrat de travail. L'employeur détermine les jours de télétravail en tenant compte des besoins spécifiques liés à son activité.

Exemple de clause dans un accord collectif monde

Soucieuses de faciliter une meilleure gestion des temps, qu'ils soient professionnels ou personnels et de maintenir un cadre de travail structurant, source d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de ses salariés France, elles conviennent [...] D'un taux de retour minimum au travail en présentiel, estimé à environ 20 % du temps de travail mensuel, seuil pour maintenir le lien autant avec les autres membres des équipes qu'avec l'entreprise.



Par ailleurs, des accords font un **lien exprès entre la présence** dans les locaux et la **lutte contre l'isolement**.



Exemples de clause :

La prévention des risques d'isolement passe par le maintien du lien avec le collectif de travail. La présence sur site est un élément essentiel du maintien de ce lien notamment par l'ensemble des échanges informels entre collaborateurs qu'elle permet. Pour ces raisons, les parties se refusent à envisager un télétravail à 100%, en dehors des situations particulières.



La vigilance accordée aux risques psychosociaux et le rôle du management

Certains accords rappellent le rôle du manager dans la lutte contre l'isolement du salarié et associent parfois des règles de principe à destination des managers.



Exemples de clause :

Dès lors, le responsable hiérarchique planifie les réunions de service suffisamment à l'avance et de telle manière que le salarié en télétravail soit présent dans la mesure du possible.

Le manager veillera à assurer un contact régulier avec le salarié en situation de télétravail. Le télétravail ne devra pas être un frein à la participation à la vie du service, par exemple l'organisation de réunions de service. Le manager veillera à poursuivre l'organisation régulière de temps collectifs afin d'échanger sur l'activité, les missions et les actualités du service, les difficultés, etc.

La direction rappelle aux managers l'importance de communiquer de manière régulière (au moins une 1 fois/mois) avec chaque membre de son équipe pour prévenir l'isolement.



Parfois, **des outils** sont mis en place par la direction de l'entreprise pour permettre de répondre plus rapidement à un risque psychosocial.



Exemples de clause :

Le risque d'isolement sera pris en compte dans la démarche d'analyse de risque visée à l'article L. 4121-1 du Code du travail, qui fait l'objet d'une transcription dans le document unique d'évaluation des risques et des actions de prévention seront mises en œuvre telle qu'une sensibilisation des équipes aux nouveaux modes de travail, notamment au travers du passeport télétravail. Les médecins du travail auront accès à la liste des salariés ayant signé un avenant/formulaire de télétravail.

Une liste de contact de professionnels pouvant être sollicités en cas de difficultés liées à l'isolement sera également tenue à disposition des collaborateurs (médecins du travail, assistantes sociales, infirmières...).



Ces outils aident le manager à prévenir et gérer ces risques (enquêtes, bilans...). Ces outils ne sont pas toujours spécifiques à la situation de télétravail, et peuvent intégrer une politique d'entreprise plus globale, exprimée par exemple dans des accords sur la qualité de vie au travail (QVT).



Exemples de clause :

Le salarié en télétravail doit pouvoir alerter son manager de son éventuel sentiment d'isolement, afin que ce dernier puisse proposer des solutions pour y remédier. À cet égard, le guide destiné aux salariés en télétravail reprend tous les contacts utiles aux salariés.

En cas de besoin, les salariés peuvent faire appel aux dispositifs existants à la signature du présent accord ou tout autre dispositif à venir notamment :

- le réseau Sentinelle de managers volontaires ;
- les infirmières ;
- les commissions paritaires de prévention des risques psychosociaux (CPRPS) là où elles existent ;
- les représentants du personnel, en particulier les membres des différentes commissions santé sécurité et conditions de travail (CSSCT) ;
- la ligne d'écoute de soutien psychologique.



Un accord marquant prévoit, afin d'évaluer l'impact du télétravail sur le bien-être des salariés et sur le bon fonctionnement de l'entreprise, d'intégrer la thématique du télétravail dans le questionnaire servant de base à la **politique de prévention des risques psychosociaux** de l'entreprise.



Exemples de clause :

Afin d'évaluer l'impact du télétravail sur le bien-être des salariés et sur le bon fonctionnement de l'entreprise, il est convenu que la thématique du télétravail sera intégrée dans le questionnaire « conditions de travail/Qualité de vie au travail, outil servant de base à la politique de prévention des risques psychosociaux de l'entreprise, afin que les salariés télétravailleurs puissent répondre spécifiquement. Les résultats de ces enquêtes seront partagés avec les membres du Comité social et économique ainsi qu'avec les salariés concernés.



LA FORMATION ET LA SENSIBILISATION DU MANAGEUR À CETTE FORME D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Ce sujet se retrouve **fréquemment** dans les accords et charte. Mais il est à noter que tous ne l'abordent pas.

Les **deux accords de branche** étudiés incitent les partenaires sociaux à prévoir de telles formations.



Exemples de clause :

Les salariés soumis à une organisation hybride du travail ainsi que leurs responsables hiérarchiques et collègues directs peuvent bénéficier d'une formation à cette forme de travail et à sa gestion. 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 (...). Créer un espace de dialogue et d'échanges entre managers sur leur pratique professionnelle dans un cadre numérique.



Lorsque les actions de sensibilisation ou de formation sont prévues, elles revêtent des **formes variées** : actions de prévention, MOOC, kit d'informations, guides de bonnes pratiques, ateliers collaboratifs.

Elles couvrent également **des thématiques diverses** : usage des outils numériques, déconnexion, risques psychosociaux et isolement, management à distance et cohésion d'équipe, management par la confiance, communication non violente, cybersécurité, ergonomie.

DES APPROCHES COMPLÉMENTAIRES SUR LE RÔLE ET LES MOYENS DU MANAGEUR

La gestion des désaccords entre le manager et le salarié sur l'accès et le déroulement du télétravail.

Parmi les accords étudiés, plus d'un quart des accords ont prévu la possibilité d'une intermédiation par la direction des ressources humaines en cas de désaccord entre le manager et le salarié à la suite d'un refus par le manager de faire bénéficier le salarié du télétravail, ou en cas d'absence de réponse du manager dans les délais.

Cette intermédiation prend différentes formes selon les accords. Il peut s'agir de la possibilité pour le salarié de :

- « Solliciter » ou « saisir » le service des ressources humaines, sans plus de précision.
- Demander un « arbitrage » par la direction des ressources humaines ou par la « direction d'agence », sans plus de précisions. Un accord marquant précise, quant à lui, une « décision en dernier ressort » de la direction des ressources humaines ainsi qu'une intermédiation par la commission de suivi.
- Demander un entretien/échange entre le salarié et le responsable RH.

Il peut être prévu que cet échange ait lieu en présence du manager, voire du médecin du travail si nécessaire.

Dans certains cas, la demande d'entretien doit être étayée par tout élément de nature à justifier la requête.

En outre, cette intermédiation peut concerner non seulement l'appréciation des conditions d'éligibilité mais éga-

lement le planning de télétravail, la surcharge de travail ou le matériel de télétravail.



Exemples de clause :

Sur l'éligibilité : en cas de désaccord entre le salarié et son responsable hiérarchique sur le principe de la mise en place du télétravail, la direction des ressources humaines décidera en dernier ressort après avis des membres de la commission de suivi. Il appartient au responsable hiérarchique, avec l'aide du responsable ressources humaines (RRH), d'apprécier si les critères d'éligibilité sont remplis.

Sur le planning de télétravail : « Le planning des jours télétravaillés sera déterminé en amont d'un commun accord entre le salarié et le manager de son service. En cas de désaccord persistant entre le salarié et le manager du service concernant le planning, il appartiendra au manager de fixer les jours télétravaillés afin d'assurer le bon fonctionnement du service. [...] - Les cas de désaccord seront abordés en Commission de suivi.

Sur la surcharge de travail : Les cas connus seront abordés en Commission de suivi.

Le renouvellement du matériel (en cas de panne ou d'obsolescence avérée d'un des matériels nécessaires à l'activité du salarié en télétravail) est à la charge du business dans la limite d'un budget raisonnable et sur approbation préalable du manager.

La direction des ressources humaines peut être sollicitée en cas de désaccord sur un éventuel besoin de renouvellement.



L'accompagnement des managers par la direction des ressources humaines

Quelques accords prévoient un soutien de la direction des ressources humaines aux managers pour apprécier certaines situations. Il s'agit davantage d'un accompagnement qu'une intermédiation ; il n'est pas question de trancher un désaccord. Dans la majorité des cas, cet accompagnement est prévu pour l'appréciation de situations spécifiques (handicap par exemple).



Exemples de clause :

L'éligibilité au télétravail est appréciée, pour chaque salarié concerné et pour un poste donné, par son manager. En cas de besoin, tant le salarié que le manager pourront solliciter le gestionnaire ressources humaines

La direction des ressources humaines pourra accompagner et conseiller le management dans sa prise de décision si nécessaire. La décision de la réponse à apporter à la demande du collaborateur est prise par le manager direct.

S'agissant spécifiquement des salariés en situation particulière (handicap, proche aidant, grossesse, parent d'enfants malades...), le manager n'est pas laissé seul dans l'appréciation de la situation. Le prévisionnel concernant le nombre de jours et la durée du télétravail des personnes concernées sera déterminé en concertation entre le salarié, le manager, la direction des ressources humaines et le cas échéant le Service de Santé au Travail.



L'intégration et la cohésion sociale

L'intégration des nouveaux embauchés

Quelques accords établissent un lien direct entre le **télétravail et l'intégration des nouveaux embauchés**. Dans ce cas, il est de la responsabilité du manager recruteur ou du tuteur/maître d'apprentissage d'organiser une présence sur site suffisamment importante pour garantir l'intégration du nouvel embauché dans de bonnes conditions ou l'encadrement des apprentis et stagiaires.



Exemples de clause :

Il est de la responsabilité du manager recruteur ou du tuteur/maître d'apprentissage d'organiser une présence sur site suffisamment importante pour garantir l'intégration du nouvel embauché dans de bonnes conditions ou l'encadrement des apprentis et stagiaires.

La manière d'accompagner un nouvel arrivant dans une équipe est plus que jamais primordiale quand l'ensemble des membres de cette même équipe travaille majoritairement à distance.

Les managers s'assureront d'un temps de présentation du nouveau membre de l'équipe à ses collègues pour établir un premier contact, en présentiel et/ou à distance, et veilleront à prévoir un moment d'échange, autant que possible, en présentiel, avec chaque membre de l'équipe pour apprendre à se connaître et permettre au nouvel arrivant de se sentir membre de l'équipe au plus vite.



L'instauration de budgets visant à la cohésion et à la convivialité

Parmi les accords étudiés, **deux accords** prévoient des moyens financiers visant à contribuer à la cohésion sociale ou à la convivialité :

- Un **budget de cohésion** destiné à mettre en place des mesures de cohésion sociale sur les entités de province est étudié chaque année dans le cadre des négociations annuelles obligatoires ; la direction organisera régulièrement, par site, des coffee talk/ évènements en présentiel pour permettre aux salariés sur site de retrouver du collectif.
- Afin de favoriser les moments de convivialité au sein des équipes, l'entreprise s'engage à mettre à disposition **une carte créditée une fois par an** d'un montant de X euros aux équipes afin d'organiser des moments conviviaux tout au long de l'année notamment le partage d'un petit-déjeuner d'équipe et d'une galette. Un budget dédié sera alloué aux managers hors magasins pour permettre un moment de convivialité annuel par équipe.

Le retour d'expérience des managers

Quelques accords encouragent l'écoute des retours d'expérience des managers.



Exemples de clause :

Il est primordial que localement, les représentants de la direction et les syndicats représentatifs et/ou les représentants des salariés tirent les enseignements de l'usage massif du télétravail pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19 en examinant plus particulièrement [...] le retour d'expérience des managers et des collaborateurs.



La performance et le télétravail

Certains accords consacrent une partie de leur développement sur la **performance de l'entreprise via un télétravail** adapté.



Exemples de clause :

Renforcer la performance organisationnelle au sein de l'entreprise en apportant aux managers et aux membres de leurs équipes, souplesse, flexibilité et efficacité dans l'organisation du travail tout en poursuivant l'atteinte de ses objectifs de performance plurielle. [...] Le télétravail, dès lors que sa mise en œuvre respecte quelques principes clés tels que le volontariat, la confiance, la disponibilité, est un vecteur de performance pour l'entreprise.



D'autres évoquent l'évaluation de la **performance du télétravailleur**.



Exemples de clause :

Il est nécessaire d'être vigilant sur **l'appréciation de la performance du télétravailleur** et les moyens de les évaluer objectivement, dans un contexte où le télétravail pourrait transformer, pour certaines fonctions, la façon de réaliser sa prestation de travail, ou même de rendre plus difficile l'appréciation de certains critères (de savoir être notamment). Ces critères d'appréciation de la performance seront préalablement exposés au salarié afin qu'il puisse en prendre connaissance et préparer son entretien annuel d'évaluation. Ce point de vigilance fera l'objet d'un rappel dans le cadre des formations ou des documents adressés aux responsables hiérarchiques.





SUPERManagement

CFE-CGC
Immeuble OVH Cloud StreamBuilding
42 avenue de la Porte de Clichy - 75017 Paris

WWW.CFECGC.ORG

