



Juin 2023

ÉTUDE

TÉLÉTRAVAIL, NÉGOCIATION COLLECTIVE & MANAGEMENT

Introduction : Cadre conventionnel national et management

Le télétravail est régi par deux accords nationaux interprofessionnels : 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.

Les liens faits entre le management et le télétravail par ces ANI sont traités dans le cadre de cette introduction afin de consacrer le reste de l'étude aux accords d'entreprise au sens large (accords d'entreprise, d'UES, de groupe ou encore européens).

A) L'accord national interprofessionnel de 2005

Plus ancien, 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. Ces obligations peuvent être résumées ainsi :

- L'obligation pour l'employeur (supprimée par l'ANI de 2020) de fournir par écrit au télétravailleur l'ensemble des **informations relatives aux conditions d'exécution du travail** y compris les informations spécifiques à la pratique du télétravail telles que le rattachement hiérarchique, les modalités d'évaluation de la charge de travail, les modalités de compte rendu et de liaison avec l'entreprise...
- L'obligation de respecter la **vie privée du télétravailleur**, notamment en fixant des plages horaires de joignabilité.
- Si un **moyen de surveillance** est mis en place, l'obligation que celui-ci soit pertinent et proportionné à l'objectif poursuivi et l'obligation que le télétravailleur en soit informé.
- L'obligation que la **charge de travail**, les **normes de production** et les **critères de résultats** exigés du télétravailleur soient **équivalents** à ceux des salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'employeur.
- L'obligation de prendre des mesures pour **prévenir l'isolement** du télétravailleur par rapport aux autres salariés de l'entreprise. « *À cet effet, le télétravailleur doit pouvoir rencontrer régulièrement sa hiérarchie. Il est souhaitable que l'employeur désigne, dans cette perspective, un référent. Le télétravailleur doit*



également avoir la possibilité de rencontrer régulièrement ses collègues et avoir accès aux informations et aux activités sociales de l'entreprise. Il bénéficie des mêmes entretiens professionnels que les autres salariés de l'entreprise. Il est soumis aux mêmes politiques d'évaluation que ces autres salariés ».

- L'obligation de prévoir un **accès identique des télétravailleurs aux formations et déroulement de carrières.**

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** ».

B) L'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020

L'ANI de novembre 2020 est plus développé que l'ANI de 2005, y compris 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'entreprise et les managers.

L'article sur « l'adaptation des pratiques managériales »

L'article 4.1 « 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 ». « Ces nouvelles pratiques managériales impliquent 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... ».

La suite de l'article n'instaure pas de règles impératives mais 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 ».
- 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. Il est alors possible de se concentrer sur la résolution des dysfonctionnements éventuels, et d'évaluer plus facilement la bonne répartition de la charge de travail et la bonne réalisation des missions. Cela peut permettre une plus grande délégation de responsabilité et une autonomie plus importante octroyée au salarié ».

- 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.

L'article sur la formation des managers et des collaborateurs

L'article 4.2 affirme l'enjeu d'un management de qualité dans la réussite du télétravail dans l'entreprise : « *La montée en compétences des managers et des salariés aux évolutions managériales et d'organisation du travail engendrées par le télétravail est un moyen d'en assurer une mise en place réussie* ».

En ce sens, **l'article 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 séquencage 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 Manager [...] pourra utilement être mobilisé* ».
- l'appropriation des outils numériques et la cybersécurité, en mobilisant par exemple le CLÉA numérique.

L'ANI suggère également la mise à disposition de « **guides pratiques** » pour accompagner les managers et salariés dans la mise en place du télétravail.

Les grands principes de 2005 développés

Sur la lutte contre l'isolement du salarié, l'ANI de novembre 2020 mentionne que le télétravail ne doit pas être « *source d'une distanciation sociale accrue voire d'une perte de lien social entre des salariés et leur communauté de travail* ». Ainsi, « *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* ». « *Des dispositifs ad hoc mobilisant tous les acteurs de l'entreprise peuvent être élaborés et mis en œuvre dans l'entreprise pour garantir le maintien du lien social. Cela participe de la responsabilité sociétale de l'entreprise* ».

Plusieurs méthodes et outils sont mentionnés en exemple :

- « *La mise en place d'une phase d'expérimentation [du télétravail], suivie de l'élaboration d'un bilan, testée dans certaines entreprises* ».
- « *Des règles de fonctionnement communes intégrant des repères relatifs aux activités, aux responsabilités individuelles et collectives, à la marge de manœuvre et à l'autonomie de chacun des salariés en télétravail, aux interlocuteurs et personnes ressources et aux modalités de leur interpellation* ».
- Des « *temps de travail collectif réguliers* » ;
- La possibilité pour le salarié en télétravail « *d'informer son manager de son éventuel sentiment d'isolement, afin que ce dernier puisse proposer des solutions pour y remédier. À cet égard, il peut*



notamment être utile de mettre à disposition des salariés en télétravail les coordonnées des services en charge des ressources humaines dans l'entreprise, des services de santé au travail, etc. ».

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 des publics particuliers, notamment par les managers

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

- 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.).

Il est demandé aux managers de porter « une attention particulière » à ces publics dans leur management.

C) L'accord national interprofessionnel du 28 février 2020

L'ANI de 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 »**. Celle-ci *« prévoit un module spécifique relatif à la gestion du travail à distance ».*

- ⇒ **En définitive, l'ANI de novembre 2020 incite les entreprises à une plus grande prise en compte du management dans la mise en œuvre du télétravail et interroge sur l'appropriation qui en est faite par les entreprises au sein de leurs accords collectifs.**

I. Des clauses procédurales systématiques

Les dispositions pouvant entrer dans le champ managérial sont principalement des clauses que nous pouvons qualifier de procédurales, relatives à :

- L'évaluation et l'acceptation par le manager du bénéfice du principe du télétravail ;
 - Le contrôle des salariés et de leurs déclarations (la pose des jours de télétravail, le temps de travail et le lieu de travail).
- ⇒ L'accord GEODIS D&E ROUSSILLON, pour illustration, prévoit une clause significative : « *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* ».

Nous qualifions ces clauses de procédurales car, même s'agissant du **pouvoir du manager d'accepter ou refuser le principe du télétravail**, ce pouvoir est **limité**. Le manager est contraint par les règles d'éligibilité prévues dans l'accord. Les motifs de refus y sont également parfois énumérés (par exemple, accord SAGE). Le pouvoir du manager en la matière est donc **souvent limité à l'appréciation du caractère « autonome » du salarié**, et à l'organisation du télétravail une fois son principe accepté (cf. infra, II. A).

Le manager ne semble pas toujours autonome 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** (accord Sony, accord Europcar et accord Véolia par exemple), **ou une direction intermédiaire** (Accord GEODIS D&E ROUSSILLON : avec le directeur d'agence).

De rares accords mettent en avant le pouvoir d'appréciation et de décision du manager :

- ⇒ Accord Manpower : « *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.*
- Au sein de Manpower France, 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 nouvelles agences ou entités ;*
 - *de l'arrivée d'un nouveau responsable ;*
 - *du renouvellement au moins pour partie des équipes ;*
 - *Des situations d'e sous-effectifs impactantes ».*
- ⇒ Accord ATOS : Suite à la demande d'un salarié de bénéficier du télétravail, « *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 Atos ;*
 - *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 ;*



- s'assurera de l'égal accès au télétravail pour les membres de son équipe. Une vigilance particulière devra être portée sur ce point par le service RH ».

Sur la condition d'autonomie » comme critère d'éligibilité, celle-ci renvoie à 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. **Certains accords développent expressément ce lien entre le critère d'autonomie et le management :**

- ⇒ Accord Sony : « 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 ».
- ⇒ Accord Salomon : « Le salarié doit être autonome dans l'organisation de son travail, de ses activités, de la gestion des priorités, et doit maîtriser son poste ainsi que les processus liés à celui-ci. Le manager doit également donner les moyens au salarié d'exercer sa fonction en pleine autonomie ».
- ⇒ Accord BNP Paribas : le salarié doit disposer « d'un degré d'autonomie avéré dans son poste, ce qui implique notamment que son activité ne nécessite pas au quotidien un soutien et un accompagnement de son manager sur site ».
- ⇒ Accord Manpower : « 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. Le besoin d'accompagnement managérial (apprécié par le manager ou exprimé par le salarié notamment durant les entretiens annuels ou lors de la revue de performance annuelle, mais à tout moment de la relation de travail) est susceptible d'être pris en considération pour faire droit au télétravail. Moments d'échanges privilégiés entre le manager et le salarié, l'entretien annuel doit permettre d'évoquer la Qualité de vie au Travail, l'autonomie et le besoin d'accompagnement managérial -le cas échéant ».

De façon singulière, l'accord IMA a particulièrement encadré **comment le manager peut apprécier cette autonomie**, au moyen d'indicateurs qui ne figurent pas dans l'accord :

- ⇒ « 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) ».
- S'agissant des salariés présentant une situation particulière (handicap, proche aidant, grossesse, parent d'enfants malades ...), il est prévu que « le critère d'autonomie suffisante, bien que pris en compte pour l'accès au dispositif, sera apprécié avec une particulière bienveillance ».

En définitive, le pouvoir du manager est encadré par les accords collectifs relatifs au télétravail, par de nombreuses clauses procédurales et des clauses limitant le pouvoir d'appréciation de l'éligibilité au télétravail.



II. Clauses sur l'étendue du pouvoir du manager

A) L'organisation du télétravail

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 :

- ⇒ Accord de groupe M6 : « *les Parties réaffirment les principes fondateurs du télétravail : [...] - le rôle fondamental de la hiérarchie, seule garante de l'organisation du travail* ».
- ⇒ Accord BNP Paribas :
 - « *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 manager s'attache à définir, dans le cadre d'une démarche collective et concertée, les modalités de fonctionnement de l'équipe pour préserver l'efficacité individuelle et collective en intégrant la pratique du télétravail à domicile en alternance avec le travail sur site* »
- ⇒ Accord Manpower : « *Chaque manager dispose de la souplesse nécessaire à l'organisation de son entité pour arrêter des règles d'organisation et de planification du télétravail [...]* ».

Les grands principes d'organisation sont très souvent édictés au niveau de l'entreprise, de l'UES ou du groupe, afin de favoriser l'égalité de traitement des salariés (nombre de jours de présence minimum, ou jours de télétravail maximum).

Le manager doit ensuite organiser le télétravail dans ce cadre. Ci-dessous, quelques clauses illustrant ce pouvoir d'organisation :

- Accord VINCI Grands Projets : « *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* »
Il est également prévu la possibilité pour le manager de refuser que les jours de télétravail soient pris cumulativement la veille et au retour des week-ends (vendredi et lundi).
- Accord IMA : « *en fonction des effectifs au sein des équipes et de la nature de l'activité, le nombre de salariés en télétravail sur une même journée pourra être limité afin de maintenir une présence physique minimum dans les locaux de l'entreprise. De la même manière, compte tenu des fonctions exercées, notamment en cas de responsabilités managériales ou pour les référents, formateurs et tuteurs au sein de l'entreprise, il peut être demandé une présence sur site plus régulière pour assurer les missions confiées. [...] Plus généralement, le manager peut imposer des journées sur site mais pas les journées en télétravail* ».
- Accord Manpower : « *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 ».

Il est parfois fait mention d'un **planning prévisionnel** à établir, par le manager ou avec celui-ci (exemple : accord Euro Disney).

Conformément à ce pouvoir d'organisation, **les salariés en télétravail sont souvent invités à prévenir leur manager de toute difficulté**, quel que soit le domaine, afin que ce dernier puisse intervenir et assurer la bonne organisation du télétravail.

⇒ Accord BNP Paribas : « *En cas de dysfonctionnement persistant des équipements de travail après intervention du service support, le télétravailleur en avise rapidement son manager qui prend alors les mesures appropriées* ».

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.

⇒ Accord Sony : « *Le manager peut déterminer qu'une journée dans la semaine et/ou une période limitée dans l'année justifiée par l'activité ne soit pas ouverte au télétravail* ».

⇒ Accord Quadrica : « *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. A 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* ».

⇒ Accord Coca-cola :

→ « *À cet égard, les parties conviennent que, dans l'hypothèse où le nombre de salariés candidats au télétravail au sein d'une même équipe serait tel qu'il aurait un impact négatif sur l'organisation ou le fonctionnement du service, le responsable hiérarchique pourra exiger une présence minimale sur site et refuser en conséquence certaines demandes de télétravail* » ;

→ « *Le mode d'organisation du télétravail est flexible. Les salariés pourront, sous réserve de l'accord de leur responsable hiérarchique, déterminer librement les jours télétravaillés et faire évoluer ce rythme d'une semaine à l'autre* » ;

→ « *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 collectif nécessaires au bon fonctionnement du service et de la Société. **Il tranchera également en fonction des contraintes spécifiques liées à la situation individuelle des salariés** concernés et en accord avec la Direction des Ressources Humaines pour les demandes dérogatoires aux règles édictées aux articles 9 et 10.*

Les modalités de demande et d'approbation des jours de télétravail sont définies au niveau de chaque équipe par le responsable hiérarchique ».

Le manager a parfois la possibilité d'assouplir les règles prévues par l'accord est parfois conditionnée à certains publics spécifiques :

⇒ Accord M6 : Prévoit un assouplissement des règles et du volume de jours de télétravail autorisé pour les femmes enceintes, les salariés en situation de handicap et les salariés âgés de 57 ans et plus, « *à déterminer avec le responsable hiérarchique ainsi qu'avec la Direction des Ressources Humaines* ».



- ⇒ Accord Michelin (sur le handicap) : « Pour tenir compte de la situation de handicap, il pourra être convenu de modalités particulières concernant notamment la flexibilité et le nombre de jours en télétravail qui pourra être supérieur à celui prévu par l'accord. [...] Pour les salariés dont le handicap nécessite de nombreux rendez-vous médicaux, quelquefois assez longs, l'Entreprise s'engage à sensibiliser les managers afin qu'ils regardent ces situations avec bienveillance ».

Au contraire, s'agissant des **salariés en situation de handicap**, des accords ne paraissent pas laisser cette marge d'appréciation au manager mais au **médecin du travail** :

- ⇒ Accord Total Energies (sur le handicap) : « Les salariés en situation de handicap peuvent demander à bénéficier des dispositions de l'accord du 5 février 2013 sur le télétravail et de ses avenants et de tout accord qui s'y substituerait. Des jours télétravaillés réguliers supplémentaires peuvent être accordés aux salariés en situation de handicap sur prescription de la médecine du travail ».
- ⇒ Accord Groupe TF1 (sur le handicap) : « Les collaborateurs en situation de handicap et/ou dont le handicap évolue pourront bénéficier du travail à domicile à temps partiel ou à temps plein après avis du médecin du travail et du RH/ manager concernant la faisabilité par rapport à l'organisation du travail. Le manager et la Direction des Ressources Humaines définiront en lien avec le collaborateur les modalités pratiques du lien entre ce dernier et sa hiérarchie ».
- ⇒ Accord ATOS : « Les salariés disposant d'une reconnaissance de la qualité de travailleur en situation de handicap pourront, à leur demande, exercer leur activité en télétravail, dans une proportion supérieure à 3 jours par semaine, en fonction des préconisations du médecin du travail et en informant la Direction des Ressources Humaines et la Mission Emploi Handicap de l'entreprise. Ces préconisations médicales s'imposent à l'employeur ».

L'accord BNP Paribas impose quant à lui aux managers **“d'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 ».**

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 (accord CEPECA), **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.
Exemple :

- ⇒ Accord CEPECA : « 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 services [...] 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 ».



L'accord HPF est singulier en donnant une grande liberté d'organisation du télétravail au manager, avec une simple recommandation sur la périodicité de décompte :

- ⇒ « *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 assez souple.

Enfin, les managers peuvent décider de suspendre le télétravail. Avant la signature de l'ANI du 26 novembre 2020, cette possibilité était parfois indiquée dans les accords collectifs en vue de donner un pouvoir supplémentaire aux managers ; mais la légalité d'une telle clause n'était pas certaine. L'ANI du 26 novembre 2020 a expressément permis cette suspension unilatérale. Les clauses en la matière, régulièrement prévues dans les accords collectifs d'entreprise, ont donc désormais peu d'effets. **Il ne s'agit plus d'une extension du pouvoir du manager mais d'un rappel de l'ANI.**

- ⇒ Accord Veolia : « *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 ».

L'accord Manpower a pour singularité de prévoir cette possibilité de suspendre le télétravail, mais avec concertation de la Direction des ressources humaines au-delà d'un certain délai :

- ⇒ « *En cas de suspension d'une durée supérieure à 1 mois souhaitée par le manager, la décision doit être prise en concertation avec le Responsable des Ressources Humaines* ».

B) Charge de travail, droit à la déconnexion et 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.

- ⇒ Accord Salomon : « *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.

- ⇒ Accord Europcar : précise des plages horaires de réunion + recommande de prévoir les réunions collectives avec un délai de prévenance raisonnable. « *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 définies au contrat de travail ou par l'horaire collectif applicable au sein de l'Entreprise* ».
- ⇒ Accord Picard : précise également des plages horaires de réunion et recommande un délai de prévenance : « *aucune réunion ne doit débuter avant 8 heures ou après 18h30. 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* ».
- ⇒ Accord de branche Syntec : « *les managers, l'employeur et ses représentants doivent respecter les plages horaires de disponibilité déterminées dans l'entreprise ou convenues avec les salariés* ».

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 :

- ⇒ Accord TUI :
 - « *Le responsable hiérarchique s'assure donc avec le salarié que :*
 1. *la charge de travail demandée au salarié est adaptée et compatible avec son temps de travail contractuel,*
 2. *la qualité des missions réalisées par le salarié pendant les heures de télétravail est conforme aux objectifs fixés,*
 3. *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 (EMA/EDP).*
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.
Les cas connus seront abordés en Commission de suivi ».
 - « *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 ».*
- ⇒ Accord ATOS : « *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 selon les termes définis à l'article 6.4 du présent accord ».*



C) Fin du télétravail

En principe, l'accès et la fin du télétravail se font d'un commun accord.

Toutefois aujourd'hui, les accords collectifs prévoient quasiment systématiquement le 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.

Des accords peuvent présenter des dispositions originales en la matière :

- ⇒ Accord IMA : « 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 ».

III. Des clauses relationnelles encourageant la communication entre les télétravailleurs et les managers

Est quasiment 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 quasiment systématiquement inscrit comme une condition d'éligibilité au télétravail.

De façon originale, l'accord SOMMER NEEDLEPUNCH a mis un point d'honneur au dialogue entre le manager et le salarié, en intégrant une clause de principe :

- ⇒ « 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 ».

A) Moyens valorisés

L'accord TUI indique en préambule 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 »

1. Entretiens

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 demander 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 (LMH solution ; Idéal standard ; PAX INGENIERIE ; TUI, CAPEB ; Schneider Electric).

La majorité des accords prévoient toutefois que la situation de télétravail sera traitée lors des entretiens annuels déjà prévus dans l'entreprise (exemples : BNP Paribas, Veolia, ...)

De façon plus originale et plus contraignante pour le manager, l'accord SOMMER NEEDLEPUNCH prévoit « *qu'un bilan aura lieu mensuellement entre le télétravailleur et son hiérarchique portant sur les conditions d'activité et la charge de travail du télétravailleur* ».

Par exception, l'accord de la CAPEB prévoit dans son article sur la charge de travail « *qu'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 du Secrétaire Général et de représentants élus au CSE* ». Cette commission s'ajoute aux possibilités d'entretiens, donc constitue un moyen parallèle aux échanges entre le salarié et le manager.

2. 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 (Accord GEODIS D&E ROUSSILLON), ou 1 jour par mois (Accord Sage). Ainsi, 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.

- ⇒ Accord Quadrica : « *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 :

- ⇒ Accord Sony : « *Le Salarié devra donc participer à toutes les réunions téléphoniques ou les vidéoconférences organisées par sa hiérarchie et se rendre dans les locaux de l'entreprise à la demande de son supérieur hiérarchique pour participer aux réunions organisées pour le bon fonctionnement du service ou pour tout autre demande liée à l'exercice de ses fonctions* ».
- ⇒ Accord CEPECA : « *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* ».
- ⇒ Accord HPF : « *Ainsi, 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, l'accord de branche Syntec incite les entreprises à prévoir une présence dans les locaux :

- ⇒ « 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.
- Il est en outre recommandé d'organiser régulièrement, des temps de présence commune dans les locaux de l'entreprise (ex. : lancement ou suivi de projet, élaboration ou réflexion collectives de solutions, motivation d'équipes...) ».
- ⇒ « Le maintien d'échanges réguliers, sur le site de l'entreprise ou par le biais des outils de communication à distance, entre le salarié et son supérieur hiérarchique et entre les salariés d'une même unité de travail est recommandé ».

L'accord mondial du Groupe Renault a prévu quant à lui la clause suivante :

- ⇒ « Soucieux 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, marquant la prise en compte des risques psychosociaux par le dialogue social en entreprise :**

- ⇒ Accord Schneider Electric (télétravail) : « 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 de 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 telles que visées au titre III. Les managers devront veiller à ce que le positionnement des jours de télétravail par leurs collaborateurs ne conduise pas à des situations d'isolement.
- Ainsi, le télétravailleur est tenu, sauf accord dérogatoire de son hiérarchique, et nonobstant les jours de télétravail :
- D'effectuer tout déplacement professionnel rendu nécessaire par les besoins de sa mission ;
 - D'assister aux réunions et aux formations en présentiel pour lesquelles il est convoqué au moins deux jours à l'avance.
 - Se rendre aux visites médicales obligatoires ».

B) La vigilance accordée aux risques psycho-sociaux 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 :

- ⇒ Accord sage : « 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 ».



- ⇒ Accord IMA : « 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. ».
- ⇒ Accord HPE : « *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* »

L'accord Euro Disney va plus loin en évaluant les risques psychosociaux et, indirectement, le management qui pourrait en être la cause :

- ⇒ « *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 COPSOQ, 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.*
Tout dysfonctionnement important au sein d'un service ou d'un département porté à la connaissance de l'Entreprise par la CSSCT ou révélé par ces enquêtes devra faire l'objet d'une analyse pour traitement dans les plus brefs délais.
Par ailleurs, un point sera fait annuellement auprès de la Commission de Suivi des Accords. Au-delà des données chiffrées relatives au nombre de salariés concernés et des différentes catégories de salariés, ce bilan comportera un volet médical élaboré en collaboration avec la médecine du travail et la psychologue du travail ».

Parfois, des outils sont mis en place par la Société pour permettre de répondre plus rapidement à un risque psychosocial. Ces outils aident le manager à prévenir et gérer ces risques.

- ⇒ Accord TUI : « *Sensible au risque d'isolement du télétravailleur, la Société rappellera la possibilité pour celui-ci d'utiliser son espace personnel d'assistance psychologique HuCare mis en place avec Empreinte Digitale.*
En cas de danger grave et imminent lié à l'isolement (surcharge de travail, difficultés à résoudre une problématique), le salarié devra prévenir sans délai sa hiérarchie ou la Direction des Ressources Humaines [...] ».
- ⇒ BNP Paribas : « *des actions seront menées pour prévenir des risques psychosociaux :*
- *aide à la détection des signaux faibles de difficultés ou mal être de salariés sur site ou à distance,*
- *maintien au niveau du groupe d'un dispositif d'appui et de soutien psychologique proposé à l'ensemble des collaborateurs,*
- *prévention et prise en charge des situations individuelles par le biais des visites de suivi médical par la médecine du travail, sur demande du salarié ou suite à une alerte RH ou managériale,*
- *maintien du lien avec l'entreprise et le collectif, via des actions de sensibilisation auprès des managers afin qu'ils assurent un contact régulier avec les salariés en télétravail et que le télétravail ne soit pas un frein à la participation à la vie de l'équipe, en particulier aux réunions et aux moments collectifs organisés au sein de celle-ci.*
Des enquêtes "Pulse" réalisées auprès des salariés pourront contribuer à mesurer l'impact de l'évolution des modes de travail et du développement du télétravail et, si nécessaire, à la mise en place d'actions d'accompagnement ».
- ⇒ Accord HPE : « *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. A 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 Psycho-Sociaux (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 (OPTUM ou prestataire/service équivalent) »
- ⇒ Accord Schneider Electric (télétravail) : « 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, Klésia) ».
- ⇒ Accord Coca-cola : « La Société met en œuvre des actions de sensibilisations et de prévention aux risques psychosociaux générés par le télétravail (sédentarité, isolement, déséquilibre vie professionnelle/vie personnelle, etc.). Par ailleurs, les supérieurs hiérarchiques ayant un ou des télétravailleurs dans leurs équipes devront suivre un module de formation concernant le management à distance visant à apporter de la méthode et des clés de réussite pour maintenir la cohésion d'équipe et un bon niveau d'information de chacun. En cas de difficultés, le salarié en télétravail alerte son responsable hiérarchique de son éventuel sentiment d'isolement, afin que ce dernier puisse proposer des solutions pour y remédier. Il peut également s'adresser à la Direction des Ressources Humaines, à un représentant du personnel, à un collègue de son choix ou au service de prévention et de santé au travail. A cet égard, chaque salarié dispose des coordonnées de la Direction des Ressources Humaines de la Société et des services de prévention et de santé au travail ».

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).

- ⇒ Accord Picard (QVT) : mesures prévues dans l'accord qui ne sont pas propres au télétravailleur :
- « Process d'enquête interne pour tout collaborateur estimant faire l'objet d'une situation au travail qu'il considère comme inappropriée (exemple : comportement inapproprié à son égard, violence au travail...). Il peut procéder à un signalement afin que sa situation soit analysée et traitée par le service des Ressources Humaines. Tout collaborateur témoin de ce type de situations peut également les signaler dans les mêmes conditions ».
 - « Les parties souhaitent professionnaliser les acteurs du process afin de sécuriser ce dernier. Au cours de la durée de l'accord, il est envisagé de proposer une formation sur la gestion d'une enquête RPS aux collaborateurs de l'équipe Ressources Humaines ainsi que l'ensemble des membres des CSSCT ».
 - « L'entreprise mettra à disposition de l'ensemble des managers une animation teams d'une demi-journée relative à la prévention des RPS »
- ⇒ Accord Société Générale (QVT) : les principales mesures sont prises dans l'accord QVT. Parmi les RPS, il est visé les « risques liés au télétravail (isolement, environnement ...) ». L'accord tente de définir les RPS (« des risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels ») avant de définir plusieurs niveaux de prévention (primaire : anticiper et maîtriser les risques ; secondaire : agir sur un risque existant ; tertiaire : le curatif). L'accord prévoit ensuite un nombre d'actions à mener sans qu'il n'y ait de spécificités pour le télétravail. Il est notamment de poursuivre des « formations consacrées aux RPS » dont « l'une d'entre elles deviendra obligatoire pour les managers » ; « De façon plus

générale, le parcours de formation managériale sera revu afin de renforcer, notamment, la partie relative à la Qualité de Vie et des Conditions de Travail, à la prévention des Risques Psycho Sociaux ainsi que le rôle de régulation du manager dans son ou ses équipes.

Plus spécifiquement sur le télétravail, l'accord télétravail prévoit des actions de sensibilisation et de formation à destination des managers et des salariés qui peuvent permettre de lutter contre les RPS, notamment sur :

- Les modes d'interaction à distance entre le salarié et le manager et son équipe ; notamment par le maintien de temps collectifs afin de préserver l'esprit d'équipe ;
- La formation des managers au pilotage des activités à distance. Ce pilotage ne doit pas conduire à détourner la finalité d'outils pour mettre en place une surveillance du salarié en télétravail ;
- L'intégration des salariés dans l'équipe (nouveaux recrutés et mobilité) ;
- L'identification des risques psycho-sociaux liés au télétravail et leurs modalités de prévention ».

IV. La formation et sensibilisation du manager à cette forme d'organisation du travail

De très nombreuses entreprises ne prévoient pas de formations des managers dans leur accord. Cependant, il s'agit tout de même de clauses fréquentes.

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

Néanmoins, les entreprises se distinguent par la forme (formations, « actions de prévention », MOOC, « kit d'informations », « guides de bonnes pratiques », « ateliers collaboratifs ») **et la thématique des actions prévues** (usage des outils numériques, déconnexion, risques psychosociaux et isolement, management à distance, cybersécurité, ergonomie).

Pour saisir ces différences, un listing des clauses en la matière paraît plus judicieux.

A) La vigilance accordée aux risques psycho-sociaux et le rôle du management

⇒ **Accord de branche Syntec :**

→ « Les partenaires sociaux veilleront enfin à mettre en place les outils pertinents afin d'insuffler une culture de connexion responsable au sein des entreprises de la branche (guide, bonnes pratiques, bons usages des outils numériques, MOOC...) ».

→ « 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.

Les partenaires sociaux sont notamment conscients du bouleversement des pratiques managériales qu'entraîne la mise en place du travail hybride et du temps d'adaptation nécessaires pour les managers comme pour les salariés. À cet égard, il est rappelé l'existence d'une offre de formation adaptée aux besoins des entreprises et des salariés, construite par les partenaires sociaux de la branche, relative au management à distance.

Les partenaires sociaux s'engagent à construire de nouveaux outils à la disposition des entreprises et des salariés de la branche, tels que des guides pratiques (Adesatt) notamment sur les thématiques suivantes : l'adaptation des modalités de réalisation de l'activité, l'autonomie du salarié en situation de 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, la cybersécurité. Ils s'engagent également à étoffer l'offre de formation de la branche afin d'accompagner les entreprises et les salariés dans la mise en œuvre de cette nouvelle modalité d'organisation du travail, notamment sur les thématiques indiquées au paragraphe précédent.



Ces formations seront mises à la disposition des salariés et des entreprises de la branche dans la limite des fonds disponibles.

Ces outils sont mis à la disposition des salariés et des entreprises de la branche qui font le choix d'en bénéficier ou d'en faire bénéficier leurs salariés. En tout état de cause, leur appropriation n'est pas un préalable à la mise en place du travail hybride.

Un recueil des bonnes pratiques en matière de travail hybride est annexé au présent accord ».

→ Guide de bonnes pratiques annexé à l'accord, incluant un certain nombre de recommandations à destination des managers :

- *L'information apportée aux managers est essentielle pour accompagner la transformation induite par le management à distance, pour pouvoir se préparer aux situations quotidiennes, s'outiller sur la communication à distance, s'adapter au pilotage de l'activité à distance, instaurer une relation de confiance et identifier les salariés éligibles au télétravail.*

Des formations peuvent être proposées aux salariés et aux managers, abordant la thématique générale du télétravail. À cet égard, il est rappelé l'existence d'une offre de formation adaptée aux besoins des entreprises et des salariés, construite par les partenaires sociaux de la branche, relative au management à distance.

Des formations peuvent également être centrées sur des aspects spécifiques : logiciels de gestion de projet/communication à distance, aspects santé et sécurité au travail, droit à la déconnexion... La formation peut également s'accompagner de la mise à disposition de documents (kit méthodologique, fiches pratiques...) pour les guider tout au long de la démarche (aspects juridiques, techniques, managériaux...).

- *Il est possible d'identifier plusieurs interlocuteurs privilégiés pour la mise en place du télétravail : Le premier interlocuteur privilégié du télétravailleur est son manager. Au-delà du suivi de l'activité, des échanges réguliers sont à prévoir concernant plus spécifiquement le télétravail et ses impacts. Un entretien annuel peut également être organisé pour faire un bilan des conditions d'activité et de la charge de travail ; Un « référent télétravail » au sein de l'entreprise peut permettre de répondre aux questions des salariés et des managers, de suivre le déploiement du projet et faire remonter les éventuels besoins d'ajustement aux instances de suivi [...]*
- *Il est recommandé « d'évaluer le déploiement du télétravail tout au long du projet ». L'un des indicateurs cités est « Les impacts sur le manager : évolution des pratiques managériales, impact des actions d'accompagnement et de communication, niveau de confiance et satisfaction, fatigue accrue des managers ».*

⇒ Accord de branche UDESS : « 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 ».

B) Les formations et actions de sensibilisation prévues par les entreprises

⇒ Accord IMA : « Afin d'intégrer pleinement le télétravail dans la relation quotidienne entre un salarié et son manager, le **plan de développement des compétences** mettra à disposition un **programme d'accompagnement**. Ce programme permettra notamment de donner des outils et méthodes :

- *Au télétravailleur pour faciliter la visibilité de son activité auprès de son manager ;*
- *Au manager pour faciliter le développement de la relation avec son salarié.*

Des premiers modules de formation sont d'ores et déjà mis à la disposition des salariés et des managers dans un format « E-learning » :



- « *Manager des télétravailleurs* » à destination des managers de l'entreprise ;
- « *Réussir son télétravail* » à destination des salariés concernés.

Le module « *Réussir son télétravail* » devra être suivi par le salarié concerné dans les 3 mois de la mise en place du télétravail, l'information lui étant communiquée dans le courrier de réponse à sa demande de télétravail.

Ce programme continuera d'être enrichi pour notamment appréhender la notion de travail hybride.

Il sera également remis aux salariés le guide du télétravail.

Concernant l'ergonomie du poste de travail, les infirmiers du travail pourront être sollicités par les salariés pour être conseillés sur l'organisation de leur poste de travail ».

- ⇒ Accord d'UES Euro Disney : « *La confiance étant un élément essentiel et incontournable pour réussir le déploiement du télétravail, une attention particulière devra être portée sur l'accompagnement des managers ; aussi une information spécifique leur sera réalisée sur le contenu de l'accord et les outils afférents.*

Des sessions de formation seront également organisées pour accompagner les managers et les aider à adapter leur management à des équipes à distance.

Il sera notamment abordé dans ces formations, l'organisation, le suivi et la maîtrise de la charge de travail des salariés, le rappel des dispositions en matière de temps de travail, de temps de repos, le droit à la déconnexion, la structuration des échanges, la circulation de l'information, les spécificités de la communication à distance, la prévention de l'isolement et des risques psychosociaux, la motivation et l'engagement de l'équipe.

Les responsables hiérarchiques qui rencontreraient des difficultés pourront bénéficier d'un accompagnement spécifique et renforcé ».

- ⇒ Accord de groupe M6 : « **Un guide des bonnes pratiques** en matière de télétravail est mis dans le réseau social d'entreprise Blender, à disposition du télétravailleur et de sa hiérarchie. Ce guide présente le cadre du télétravail, les critères d'éligibilité, la procédure de demande du télétravail, le droit à la déconnexion.

Par ailleurs, dans le cadre des mesures de confinement liées au Covid-19, le service formation de la DRH, M6 Campus, a publié un **support d'accompagnement aux managers**, afin qu'ils puissent appliquer les bonnes mesures, tant pour eux-mêmes que leurs équipes. Ces fiches d'accompagnement ont été diffusées par courriel aux managers, et sont accessibles sur le réseau social d'entreprise Blender ».

- ⇒ Accord Europcar : « *En ce qu'il s'agit d'une nouvelle modalité d'organisation du travail, une démarche d'accompagnement et de sensibilisation sera poursuivie par la Direction des Ressources Humaines auprès des collaborateurs et responsables hiérarchiques candidats à ce dispositif.*

Afin de promouvoir cette nouvelle organisation du travail, la Direction communiquera sur la mise en œuvre du présent accord.

Par ailleurs, un kit d'information sera mis à la disposition des collaborateurs et managers afin de présenter notamment le cadre juridique et social du télétravail à travers la diffusion de supports d'informations ».

- ⇒ Accord Ideal Standard : « *S'agissant d'une nouvelle modalité d'exécution des missions, les nouveaux télétravailleurs ainsi que les nouveaux responsables suivront un module de formation préalablement au démarrage du télétravail.*

Cette formation portera en particulier sur :

- Les droits et obligations
- La connexion à distance, les outils et l'assistance à distance
- Le cadre du travail à domicile (sérénité et sécurité en particulier)
- La gestion du temps de travail
- Évaluation et suivi du télétravail »

- ⇒ Accord CIA GENES DIFFUSION : « *Des actions d'accompagnement et de sensibilisation spécifiques au télétravail seront organisées afin de faciliter la mise en œuvre du télétravail.*



Le télétravailleur bénéficiera d'une information appropriée à ce mode d'organisation du travail sur les équipements techniques que ce dernier sera amené à utiliser au sein de son lieu de travail à distance, ainsi que sur les caractéristiques du télétravail.

Cette information aura lieu dans le trimestre qui suit l'acceptation de la demande de télétravail.

Par ailleurs, **un guide des bonnes pratiques en matière de télétravail sera mis à disposition du télétravailleur et de sa hiérarchie** ».

- ⇒ Accord GEODIS D&E ROUSSILLON : « Afin que le déploiement du télétravail soit réalisé dans les meilleures conditions, un accompagnement des managers et des collaborateurs pourra avoir lieu à leur demande. Celui-ci portera sur les deux thèmes complémentaires de l'organisation du travail et du respect des principes fondateurs du télétravail qui sont :

- Le strict respect du volontariat ;
- La préservation du lien social ;
- Le respect de la vie privée ;
- La réversibilité ;

Un parcours de formation à distance sur les bonnes pratiques en matière de télétravail est disponible sur la plateforme G-Campus pour les collaborateurs et les managers ».

- ⇒ Accord Quadrica : « La direction veille à appliquer les bonnes pratiques permettant de rendre effectif le droit à la déconnexion des salariés et d'encourager les managers à adapter les rites et rythmes de réunion ainsi que l'usage du mail, à ce titre **une charte du bon usage du mail est proposé en annexe 4** ».

- ⇒ Accord TUI : « Des formations thématiques seront mises en place par la Société pour faciliter la gestion du télétravail par les salariés (exemple : bureautique, gestion temps de travail...), ainsi que par les managers (exemple : management des équipes à distance) ».

L'accord prévoit également une « sensibilisation et formation à la déconnexion » à destination « des responsables hiérarchiques, ainsi que de l'ensemble des salariés en vue de les informer sur les risques, les enjeux et les bonnes pratiques liées à l'utilisation des outils numériques ».

- ⇒ Accord BNP Paribas : « En lien avec le Service de Santé au travail de BNP Paribas, des actions de sensibilisation avec des conseils et recommandations seront menées contre le risque de fatigue numérique lié :

- aux sollicitations "multicanales" via les différents outils,
- à l'organisation de la journée de télétravail (enchaînement de réunions à distance, ...)
- aux durées d'utilisation des outils. Un outil de prévention sous la forme d'une fenêtre automatique « pop-up » incluant des messages de sensibilisation au-delà d'un certain temps de connexion ou lors de connexion à distance en dehors de certaines plages horaires ou de jours habituels de travail sera déployé (sous réserve de sa faisabilité technique dans l'entité).

En complément de ces actions de sensibilisation, un suivi des usages des outils numériques, au travers de quelques indicateurs, sera mis en place à destination des managers et RH au regard des enjeux RH d'une pratique durable et habituelle du télétravail ».

- ⇒ Accord Véolia : « Les actions d'accompagnement, de formation ou de sensibilisation suivantes pourront être mises en œuvre notamment via des outils de "e-learning" (plateforme de formations digitales) :

- Actions de sensibilisation/formation pouvant prendre différentes formes, dont des formats dématérialisés en vue d'en favoriser l'accès et le suivi ;
- Intégration des enjeux du télétravail aux formations au management (notamment mais non exclusivement pour les primo managers) mais aussi sensibilisation des télétravailleurs concernant leurs responsabilités dans la mise en œuvre des conditions d'un télétravail bâtie sur la confiance mutuelle ;
- Des sessions de co-développement entre managers afin d'échanger sur les retours d'expérience et de partager les bonnes pratiques pourront également être organisées.

Dans le cadre de ces formations ou sensibilisations pourront notamment être proposées les thématiques listées à l'article 4.2 de l'ANI du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail telles que 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, ... »

⇒ Accord Picard :

- Prévoit un **guide de bonnes pratiques** à remettre à tous les salariés, dont les managers, relatif au droit à la déconnexion, et dont une partie du contenu est déterminé dans l'accord s'agissant de l'utilisation de la messagerie professionnelle, du téléphone professionnel, des applications professionnelles, et des messageries instantanées.
- « **Des actions de formation** seront organisées à destination des managers en vue de les informer sur les bonnes pratiques liées au droit à la déconnexion et à l'utilisation des outils numériques, dans un objectif de préserver et d'améliorer l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Pour ce faire, des sessions de formation à distance seront organisées auprès des managers hors magasins et auprès des Responsables régionaux ».
- « Des actions de formation et de sensibilisation concernant les bonnes pratiques du télétravail et sa mise en œuvre seront dispensées auprès des managers et des salariés concernés » sans plus de précision.

⇒ Accord Société Générale (télétravail) : « **Des actions de prévention, en particulier sur les risques liés à l'isolement, de communication, de formation et de sensibilisation** à destination des managers et des salariés seront mises en œuvre, en prenant en compte le niveau de maturité de l'entité vis-à-vis du télétravail. Les actions de sensibilisation et de formation mises en œuvre devront notamment traiter des thématiques suivantes :

- Les modalités pratiques d'accompagnement, et notamment les bonnes pratiques ergonomiques du télétravail ;
- Les modes d'interaction à distance entre le salarié et le manager et son équipe ; notamment par le maintien de temps collectifs afin de préserver l'esprit d'équipe ;
- La formation des managers au pilotage des activités à distance. Ce pilotage ne doit pas conduire à détourner la finalité d'outils pour mettre en place une surveillance du salarié en télétravail ;
- L'intégration des salariés dans l'équipe (nouveaux recrutés et mobilité) ;
- L'identification des risques psycho-sociaux liés au télétravail et leurs modalités de prévention.

Les modalités de tenue des entretiens de gestion individuelle, à la demande du salarié, se tiendront en présentiel. Le télétravail ne doit pas être un frein au respect de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il peut être, en ce qu'il s'effectue à domicile, un facteur de biais sexistes et de stéréotypes que SOCIETE GENERALE entend combattre en s'assurant de l'égalité d'accès au télétravail entre les femmes et les hommes et en sensibilisant l'ensemble des salariés sur celle-ci dans le cadre général de sensibilisation mis en place sur le télétravail ».

⇒ Accord mondial Groupe Renault : « Le Groupe Renault veille à ce que chaque salarié France puisse exercer son travail à distance dans les meilleures conditions possibles, notamment en les aidant à s'adapter à l'évolution de l'organisation, individuelle et collective, induite par ce nouveau mode de travail : [...] Pour les managers, **organisation de formations spécifiques : par exemple, manager dans la confiance, définir des priorités, déléguer, responsabiliser, donner de l'autonomie, suivre les objectifs à distance, identifier les situations de stress et leurs conséquences, etc.** Des ateliers collaboratifs entre managers peuvent aussi être organisés afin d'échanger sur leurs pratiques managériales ».

⇒ Accord Manpower :

- « Un accompagnement adapté concernant les modalités d'exercice du travail à distance et de l'utilisation des outils collaboratifs numériques et téléphoniques est proposé tant au bénéfice des salariés que des managers ».
- « Les actions de sensibilisation ou de formation mises en œuvre pourront aborder notamment les thématiques suivantes :
 - Les modes d'interaction à distance entre le salarié et le manager et son équipe ; des formations au sein d'un même collectif de travail entre le manager et son équipe sont également susceptibles d'être proposées ;



- *La formation des managers au pilotage des activités à distance ; les managers seront également formés aux modalités d'exercice du management à distance des salariés en télétravail. A cette fin, un module spécifique de management à distance sera déployé auprès des managers. En outre, des moments autour de l'échange de bonnes pratiques de management (animer une réunion mixte salariés à distance/présentiel...) pourront être proposés ;*
 - *L'intégration des salariés dans l'équipe (nouveaux recrutés et mobilité) ».*
- ⇒ Accord ATOS : « *Le responsable hiérarchique pourra également bénéficier d'une formation à cette forme de travail [le télétravail] et à sa gestion* ».
- ⇒ Accord Coca-cola :
- *Dans la partie risques psychosociaux, il est indiqué que « les supérieurs hiérarchiques ayant un ou des télétravailleurs dans leurs équipes devront suivre un module de formation concernant le management à distance visant à apporter de la méthode et des clés de réussite pour maintenir la cohésion d'équipe et un bon niveau d'information de chacun ».*
 - *« Les responsables hiérarchiques ayant un ou des télétravailleurs dans leurs équipes devront suivre un module de formation concernant le management à distance visant à apporter de la méthode et des clés de réussite pour maintenir la cohésion d'équipe et un bon niveau d'information de chacun ».*
- ⇒ Accord HPE : l'accord reprend un certain nombre de clauses de l'ANI de 2020 sur l'adaptation des pratiques managériales, puis ont ajouté les formations qui leur paraissait « *principalement importantes* :
- *Formations/sensibilisations aux outils de travail numériques*
 - *Formations/sensibilisations permettant aux salariés de se familiariser avec le télétravail et d'organiser leur journée en fonction*
 - *Formations/sensibilisations pour managers sur le management en télétravail*
 - *Formations/sensibilisations sur les RPS éventuellement engendrés par le télétravail*
 - *Formations/sensibilisations sur la cybersécurité*
 - *Formations/sensibilisations à l'ergonomie du poste de travail en télétravail.*
- Cependant, HPE offrant cette flexibilité d'organisation du travail à ses salariés depuis presque 30 ans et du fait du contexte sanitaire (télétravail temps plein du fait de la COVID19) à date de signature du présent accord, de nombreuses formations ont déjà été délivrées.*
- La Direction s'engage néanmoins à poursuivre le déploiement de ces actions de formations et de sensibilisations de manière régulière et sur d'autres problématiques éventuelles liées à l'articulation du travail sur site et du télétravail (notamment l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle) ».*
- ⇒ Accord Schneider Electric (télétravail) : « *Il est en parallèle essentiel de développer les compétences du manager sur l'organisation hybride du travail (développer la relation de confiance, organisation, outils, etc.) puisqu'il est au cœur de la préservation de la cohésion interne des équipes et du maintien du lien social entre les collaborateurs dans le cadre de l'organisation entre télétravail et travail sur site. L'accompagnement des managers sur ce point sera renforcé et présenté à la commission de suivi du présent accord.*
- Enfin, les compétences numériques des managers et des collaborateurs qui le souhaitent devront pouvoir être développées afin de permettre l'appropriation des outils de travail à distance, nécessaire à la réussite du travail hybride des équipes. À cette fin, Le groupe a mis en place un réseau de champion digitaux et des formations sont régulièrement disponibles sur My Learning Link ».*
- ⇒ Accord Schneider Electric (QVT) : « *« Engagés dans le développement de nouvelles pratiques, l'entreprise poursuit sa démarche de **promotion de la communication non violente (CNV) au sein de l'entreprise**. Par la formalisation et la mise à disposition d'un **curseus de formation** et de pratique à la CNV, elle permet aux collaborateurs intéressés sur la base du volontariat et avec accord du manager de se former à cette approche.*

Afin d'aller plus loin dans cette initiative et lui donner de la visibilité, une **sensibilisation des managers à cette pratique** sera organisée dans le cadre des ateliers de leadership qui leur sont proposés ».

V. Clauses particulières

A) La gestion des désaccords entre le manager et le salarié sur l'accès au 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 suite à 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** » (Accord Salomon) ou de « **saisir** » (Accord HPE) le service des Ressources Humaines, **sans plus de précision**.
- **Demander un « arbitrage »** par la Direction des ressources humaines (Accord VINCI Construction Grands Projets) ou par la « direction d'agence » (Accord GEODIS D&E ROUSSILLON), **sans plus de précisions**.
- **Demander un entretien/échange** entre le salarié et le responsable RH (Accord TRANS4EUROPE ; Accord Sommer Needlepunch, Accord Manpower ; Accord ATOS).
Il peut être prévu que cet échange a lieu en présence du manager, voire du médecin du travail si nécessaire (Accord IMA).
L'accord Manpower prévoit quant à lui que la demande d'entretien soit étayée par tout élément de nature à justifier la requête.

Cette intermédiation peut également être qualifiée « d'automatique », sans qu'il n'y ait besoin de demande du salarié :

- ⇒ Accord PAX INGENIERIE : « *Le salarié souhaitant exercer son activité en télétravail effectue sa demande [...] adressée à la Direction des Ressources Humaines et au responsable hiérarchique [...]. L'appréciation des critères d'éligibilité du salarié au télétravail se fait donc par le Président, le Directeur d'exploitation ou le directeur technique et en accord avec la Direction des Ressources Humaines* » (art. 5.2).

L'accord TUI est particulièrement singulier. Il prévoit une « **décision en dernier ressort** » de la **Direction des ressources humaines** ainsi qu'une **intermédiation par la commission de suivi**. En outre, cette intermédiation ne vaut pas uniquement pour l'appréciation des conditions d'éligibilité :

- ⇒ Sur les conditions d'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 ».

L'accord HPE ajoute quant à lui une forme d'intermédiation s'agissant du **matériel de télétravail**.

⇒ « 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 »

B) Le soutien de la direction des ressources humaines aux Managers

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). Mais ce n'est pas toujours le cas (Accord Sage).

⇒ Accord Sage : Après avoir affirmé que la demande de télétravail est faite auprès du manager, l'accord mentionne que « 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 ».

⇒ Accord IMA : 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. L'accord prévoit que pour ces salariés spécifiques, « le prévisionnel concernant le nombre de jours et la durée du télétravail « ASP » sera déterminé en concertation entre le salarié, le manager, la Direction des Ressources Humaines et le cas échéant le Service de Santé au Travail ».

⇒ Accord Sony : « Les critères d'éligibilité du salarié en situation de handicap seront étudiés en concertation avec le responsable hiérarchique, le salarié et la DRH, et le cas échéant la médecine du travail ».

⇒ Accord BNP Paribas :

→ « Les aménagements de poste, sous la forme de travail à domicile, suite à une préconisation du médecin du travail peut répondre à des situations individuelles temporaires liées à la santé et/ou au handicap. Ces situations sont traitées selon des modalités spécifiques en liaison avec le médecin du travail, s'il y a lieu la Mission handicap (et, le cas échéant, avec le référent handicap de l'entité), le manager et le gestionnaire RH ».

→ « 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 ».

⇒ Accord Coca-cola : Le manager « tranchera également en fonction des contraintes spécifiques liées à la situation individuelle des salariés concernés et en concertation avec la Direction des Ressources Humaines pour les demandes dérogatoires aux règles édictées aux articles 9 et 10 ».



C) L'évaluation de la performance

L'accord d'UES Euro Disney a consacré une partie de son accord au « **management de la performance** » :

- ⇒ Cette partie inclue des clauses assez classiques relatives aux entretiens périodiques des télétravailleurs avec leurs responsables hiérarchiques dans les mêmes conditions que les salariés exerçant leur activité sur site, et relatives aux échanges qui doivent avoir lieu entre le manager et le télétravailleur sur les difficultés rencontrées et la charge de travail.
- ⇒ Plus original, il y est évoqué la nécessité « *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* ».

L'accord VINCI Construction Grand projets a consacré un article sur « **le suivi de l'activité** », affirmant notamment :

- ⇒ « *Les collaborateurs en télétravail doivent ainsi donner le même niveau de visibilité sur leur activité qu'un salarié travaillant à temps plein sur le site de l'entreprise* ».

Quant à l'accord Véolia, parmi les enjeux du télétravail édictés dans son préambule, figure celui de « **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) L'intégration et la cohésion sociale

La conclusion d'un accord plus global sur la qualité de vie au travail (QVT) peut permettre de mieux intégrer la question de l'intégration des salariés en télétravail (c'est-à-dire autrement que par la mise en place d'une condition d'ancienneté pour être éligible au télétravail).

1. L'intégration des nouveaux embauchés

L'accord Picard (QVT) prévoit une **partie sur l'intégration des nouveaux entrants**. Cette partie n'est pas spécifique au télétravail. Il y est notamment prévu l'animation de parcours d'intégration en présentiel et à distance visant « *la bonne compréhension de l'entreprise, de sa stratégie, de son organisation et de son environnement* ». S'ajoute un livret d'accueil numérique pour les nouveaux salariés. Par ailleurs, dans le cadre de notre champ d'étude, l'accord prévoit à destination des managers :

- ⇒ Un « **guide d'intégration pour les managers recruteurs** » : « *Les parties conviennent que les nouveaux collaborateurs, quelle que soit la nature du contrat de travail (CDI/CDD ou alternants), bénéficieront d'un parcours d'entrée dans l'entreprise durant les premiers mois de leur embauche. Pour ce faire, un guide est créé à destination des managers afin de les aider à organiser au mieux l'intégration de leurs nouveaux collaborateurs.*



Ce guide à l'intention des managers formalise les grandes étapes clefs d'intégration des nouveaux collaborateurs pour leur permettre d'obtenir rapidement des éléments indispensables à la bonne intégration dans l'entreprise, une meilleure connaissance de leur environnement de travail, une compréhension parfaite de leur mission (descriptif du poste) et des attendus du manager ainsi que de orientations stratégiques de l'entreprise et plus spécifiquement de sa direction. Le guide comportera également les chemins d'accès aux liens utiles.

Concernant la Filière Magasins, l'entreprise s'engage sur la mise à jour du support d'entretien d'apprentissage des missions du nouvel entrant. Le support d'entretien d'apprentissage sera inclus dans le guide d'intégration manager.

La mise à disposition du guide d'intégration auprès des managers sous forme de capsule e-learning sera effective avant la fin de la durée de l'accord ».

- ⇒ **Des formations aux « attendus managériaux » de l'entreprise** en mettant à disposition de l'ensemble des managers « une capsule dédiée par Attendu ainsi qu'une capsule récapitulative de l'ensemble des Attendus Managériaux, accessibles sur la plateforme dédiée », ainsi qu'en fournissant une formation en présentiel aux nouveaux managers.
- ⇒ **Un article de sensibilisation des managers au « droit à l'erreur » des collaborateurs**, car « une erreur fait partie intégrante du processus d'apprentissage des missions professionnelles du salarié et, une fois acquises et maîtrisées, du plein exercice de celles-ci ».

Quelques accords établissent un lien plus direct entre le télétravail et l'intégration des nouveaux embauchés :

- ⇒ Accord HPF : « *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* ».
- ⇒ Accord mondial Groupe Renault : « *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'accord Manpower sur le télétravail prévoit quant à lui que des actions de sensibilisation ou de formation à destination des managers pourront aborder « *l'intégration des salariés dans l'équipe (nouveaux recrutés et mobilité)* ».

2. Instauration de budgets visant à la cohésion

- ⇒ Accord HPE (télétravail) : « *Afin de garantir une cohésion au sein des agences de Saint-Herblain (Nantes), Entzheim (Strasbourg), Labège (Toulouse), Lezennes (Lille) et les centres d'affaires d'Aix en Provence, Bordeaux et Rennes, un **budget de cohésion destiné à mettre en place des mesures de cohésion sociale** sur les agences de province, est étudié chaque année dans le cadre des négociations annuelles obligatoires.*
*Enfin, la Direction **organisera régulièrement, dans la mesure du possible, par site, des coffee talk/événements en présentiel pour permettre aux salariés sur site de retrouver du collectif*** ».
- ⇒ Accord Picard (QVT) : « *Afin de favoriser les moments de convivialité au sein des équipes, l'entreprise s'engage à mettre à disposition une **carte Picard Pay créditée une fois par an d'un montant de 40 euros aux équipes magasins afin de d'organiser des moments conviviaux** tout au long de l'année notamment le partage d'un petit déjeuner d'équipe et d'une galette. [...]*



Enfin, un budget dédié sera alloué aux managers hors magasins pour permettre un moment de convivialité annuel par équipe ».

3. La communication et la diffusion d'informations

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

⇒ Accord M6 : « *Le manager veillera également à la communication des informations nécessaires à l'exécution des missions du salarié en situation de télétravail* ».

⇒ Accord Picard (QVT) : il prévoit des **outils visant à « Garantir les échanges et la communication auprès des collaborateurs » par les managers ou pour les managers**. Ces clauses ne sont pas spécifiques aux télétravailleurs mais leurs sont également destinées : « *Les parties conviennent de l'importance de développer des outils de communication pour faciliter les rituels managériaux, favoriser la transmission des informations et les échanges entre collaborateurs et managers et ainsi développer la communication interne au sein de l'entreprise. Pour ce faire, l'Entreprise s'engage à déployer un écosystème de communication interne répondant à ces différents enjeux.*

*L'écosystème de communication interne prévoit la mise à disposition **d'un outil de communication dédié au partage des actualités de l'entreprise disponible en version web et sur application mobile.***

*Après une période de tests, l'Entreprise convient de mettre à disposition notamment des **newsletters opérationnelles à destination des collaborateurs** Magasins. Celles-ci recouvrent deux périmètres : le périmètre Bassin et le périmètre Région permettant ainsi une communication de proximité. Afin d'assurer le bon partage de l'information, les newsletters sont envoyées régulièrement pour partager de manière homogène, dans chaque périmètre, les actualités et données (chiffres, opérations commerciales, infos RH...).*

*En outre, **les managers sont destinataires d'une newsletter spécifique** leur permettant d'avoir un temps d'avance sur l'avancée des différents projets associés aux axes stratégiques de l'entreprise et développer une culture de l'innovation.*

Pour les collaborateurs Magasins et des bases LAD, un tableau de management visuel est également mis à disposition des managers dans l'objectif de partager rapidement et simplement les informations importantes avec leurs équipes respectives.

Enfin, des mails de communication sont envoyés à différentes audiences (Fonctions Supports, Magasins...) en fonction de l'actualité de l'entreprise ».

E) Le rôle du manager et l'adaptation du management

Certains accords consacrent un (ou plusieurs) article(s) au rôle du manager et au management. Ces articles peuvent être un simple regroupement de clauses éparées impliquant le manager, ou être l'occasion d'un approfondissement en intégrant de nouvelles clauses sur le sujet.

L'accord Schneider Electric (télétravail) consacre un article au rôle du manager et un autre à l'adaptation des modes de management. S'agissant du contenu de l'article sur le rôle du manager, il s'agit principalement d'éléments déjà mentionnés dans cette étude. L'article sur l'adaptation des modes de management est plus novateur, notamment en recommandant aux managers d'élaborer une charte avec leurs équipes.



- ⇒ **Le rôle du manager :** « Le manager connaît la réalité du quotidien de l'équipe dont il a la responsabilité. Il est le garant de l'organisation, du bien-être et de la performance de son équipe et plus généralement du fonctionnement du collectif de travail. À ce titre, il relève de sa responsabilité de déterminer :
- L'éligibilité des fonctions de son équipe au télétravail ainsi que le statut associé
 - Le nombre de jours de télétravail dans la semaine / le mois, plus particulièrement pour les fonctions sédentaires
 - Le positionnement des jours de télétravail dans la semaine / le mois pour les métiers relevant du statut sédentaire, c'est-à-dire permettant une anticipation de la prise des jours.

Le manager est donc celui qui en dernier ressort peut autoriser (ou non) un collaborateur à exercer ses missions dans le cadre du télétravail. De la même façon il peut ne pas donner suite à une demande de télétravail sur une semaine donnée. En cas de refus de l'exercice des missions en télétravail ou des dates demandées, la raison devra en être donnée au collaborateur.

Dans le cadre de la prise de décision du manager, le collaborateur peut solliciter s'il le juge nécessaire, l'avis de son HR Business Partner.

La détermination des éléments précités se fera dans le respect des dispositions du présent accord ».

- ⇒ **L'adaptation des modes de management :** « Le télétravail s'exerce dans le cadre normal de la relation contractuelle de travail. Néanmoins, mis en place de manière régulière, il nécessite de faire évoluer la manière d'animer la communauté de travail. Il induit en effet de nouvelles organisations de travail avec des équipes en semi-présentiel et semi-distanciel qui doivent pour autant ne perdre ni en cohésion, ni en bien-être, ni en efficacité. Il est essentiel que les modes de management et de communication s'adaptent à ces nouvelles façons de travailler afin de créer les conditions de réussite d'un équilibre entre responsabilisation de chacun, performance et bien-être, permettant ainsi, de conserver la dynamique d'équipe.

L'utilisation plus régulière du télétravail repose sur un principe de confiance entre le collaborateur et son manager mais aussi d'autonomie et de responsabilité du collaborateur. Sa réussite nécessite des règles d'organisation claires et collectivement définies permettant d'assurer le bon fonctionnement de la communauté de travail et de fixer un cadre permettant aux collaborateurs d'évoluer de la façon la plus autonome possible. C'est pourquoi **il est recommandé à chaque manager de construire en lien avec son équipe une charte** qui aura notamment pour objet de définir :

- L'organisation entre présentiel et distanciel (quelles instances en présentiel, quelle fréquence, utilisation des caméras en réunion ou non, quand savoir qui travaille et où, etc.),
- La ritualisation des contacts (quels temps, quelle présence commune et pour quoi, etc.),
- L'ouverture du dialogue sur l'organisation (charge de travail, rythme de chacun, préférence de connexion, outils, fréquence des points, etc.),
- La fréquence de discussion collective sur cette organisation pour permettre de la tester et de l'ajuster.
- Les modalités et fréquence d'interactions entre managers et collaborateurs

La charte devra être revue chaque année et/ou cas de modification d'organisation ou d'intégration de nouveaux collaborateurs au sein de l'équipe notamment.

Les managers sont par ailleurs invités à **faire preuve de bienveillance et de souplesse** dans la validation des jours de télétravail pour permettre, à chaque collaborateur, une bonne conciliation de la vie professionnelle avec des impératifs personnels tels que les impératifs familiaux ou de santé. Cette conciliation est source de bien être, d'engagement et de performance.

Il est précisé que, pour les équipes dont le manager est localisé à l'étranger, cette charte pourra être discutée avec le HRBP basé en France.

Il est en parallèle essentiel de développer les compétences du manager sur l'organisation hybride du travail (développer la relation de confiance, organisation, outils, etc.) puisqu'il est au cœur de la préservation de la cohésion interne des équipes et du maintien du lien social entre les collaborateurs dans le cadre de l'organisation entre télétravail et travail sur site. L'accompagnement des managers sur ce point sera renforcé et présenté à la commission de suivi du présent accord.



Enfin, les compétences numériques des managers et des collaborateurs qui le souhaitent devront pouvoir être développées afin de permettre l'appropriation des outils de travail à distance, nécessaire à la réussite du travail hybride des équipes. A cette fin, Le groupe a mis en place un réseau de champion digitaux et des formations sont régulièrement disponibles sur My Learning Link ».

Cet accord Schneider Electric télétravail complète l'accord Schneider Electric QVT. Ce dernier prévoit trois articles importants impactant le management et la relation managériale, y compris en télétravail :

- ⇒ **Un article sur le rôle du management** : « Doit être soulignée l'importance du rôle du manager dans cette volonté de construire et de pérenniser des relations professionnelles de qualité, d'autant plus importante dans un nouveau monde hybride qui les impacte fortement. Il favorise les échanges et la collaboration et, à ce titre, est le principal acteur des liens humains et de l'esprit dans lesquels se développe la dynamique d'équipe. C'est en ce sens qu'ont été revues et adaptées les attentes de leadership au sein de l'entreprise afin de **favoriser les bonnes pratiques d'un management bienveillant et exigeant.**

En partageant l'information, en engageant un dialogue constructif par une attitude ouverte sans éviter les conversations difficiles, le manager favorise l'écoute des points de vue des collaborateurs, permettant de proposer des améliorations immédiates, mais aussi de concevoir les transformations de l'entreprise en prenant en compte son fonctionnement réel.

À ce titre, les réunions d'équipe ou de service à une fréquence régulière sont indispensables pour créer une dynamique de groupe et motiver les collaborateurs.

Ce type d'échanges sert à diffuser de l'information utile à tous les membres de l'équipe de façon simultanée ou à traiter collectivement d'une question intéressant tous les participants. C'est aussi un moyen pour les membres de l'équipe de partager des savoir-faire et ainsi permettre la progression de tous dans une dynamique commune afin de réussir ensemble.

Par ailleurs, **la question de la reconnaissance et de la valorisation du travail est également centrale** dans le « bien-faire » son travail. **Transmettre un sentiment de reconnaissance à chaque collaborateur** est un levier fort de la motivation et du développement du sentiment d'appartenance à l'entreprise, ainsi que de la performance. Le sentiment de reconnaissance naît de la valorisation du métier exercé et de la possibilité de s'y développer. L'entreprise doit être en mesure d'expliquer aux collaborateurs l'utilité des produits dont ils sont à l'origine. Ces derniers doivent pouvoir comprendre leur contribution au sein de l'entreprise, et en être fiers. Promouvoir la reconnaissance et le sens de leur travail est au cœur de la démarche QVCT du Groupe voulue par les parties au présent accord.

Promouvoir les relations de travail passe aussi par **l'importance du collectif de travail**. Qu'il s'agisse du lien relationnel entretenu avec un collaborateur, son responsable hiérarchique, son équipe, un client interne, externe ou un groupe de travail, les parties du présent accord ont conscience que la qualité du lien établi dans l'ensemble de ces interactions contribue fortement au bien-être et à la motivation au travail.

Les attentes en matière de leadership définies par le groupe et revues en 2021 dans le cadre du Next Normal constituent le socle de l'ensemble de ces comportements attendus en matière de Qualité de vie et des conditions de travail »

- ⇒ **Un article sur « la culture du feedback ascendant et descendant »** : « L'entreprise est convaincue que la démarche de feedback est un levier de développement tant pour les collaborateurs que pour les managers. Il est donc important de l'encourager et de l'accompagner dans son développement.

Ce dialogue entre le manager et le collaborateur, qui peut passer par un feedback positif et/ou d'amélioration, est un **moment privilégié pour réfléchir et surtout partager sur la façon de mieux travailler ensemble et de faire évoluer ses pratiques professionnelles**. Le feedback est un outil à la fois de mobilisation, de reconnaissance et de développement.

Ces moments de feedback **peuvent s'inscrire dans un cadre formel** à l'instar de réunions mensuelles ou d'animations à intervalle court (AIC), afin de permettre aux collaborateurs mais aussi au manager de partager

des résultats, des réussites, ou des difficultés. **Ils peuvent également avoir lieu de façon plus informelle** à la suite d'un évènement ou une situation ponctuelle.

Ils doivent être privilégiés indépendamment du statut de la personne, à savoir du manager vers le collaborateur, du collaborateur vers le manager et/ou entre managers et entre collaborateurs. Cela permettra à chacun de mieux comprendre l'impact de ses actes et façons de travailler sur les autres et sur l'organisation, et de s'inscrire dans une démarche d'amélioration permanente.

À ce titre, compte tenu du rôle clé du manager et de la volonté de favoriser ce dialogue, il sera mis à disposition du manager un **nouvel outil appelé « upward feedback »**. **Celui-ci lui permettra de comprendre la façon dont il est perçu par son équipe.**

Basé sur 12 questions simples en lien avec les attentes et les valeurs de leadership de l'entreprise, l'outil permet de confronter le feedback de l'équipe à l'auto-évaluation du manager. La restitution est faite au manager qui est encouragé à partager la synthèse avec son équipe dans un objectif de transparence et d'amélioration du fonctionnement du collectif de travail ».

- ⇒ **Un article sur la qualité des relations de travail, y compris managériale :** « Engagés dans le développement de nouvelles pratiques, l'entreprise poursuit sa démarche de **promotion de la communication non violente (CNV) au sein de l'entreprise**. Par la formalisation et la mise à disposition d'un **curus de formation** et de pratique à la CNV, elle permet aux collaborateurs intéressés sur la base du volontariat et avec accord du manager de se former à cette approche.

Afin d'aller plus loin dans cette initiative et lui donner de la visibilité, une **sensibilisation des managers à cette pratique** sera organisée dans le cadre des ateliers de leadership qui leur sont proposés.

Par ailleurs, un dispositif de médiation interne à l'entreprise a été mis en place au 1^{er} janvier 2022 dans le cadre de l'accord collectif sur la promotion de la santé, la prévention et la préservation des conditions de travail. En s'appuyant sur un collectif de 6 médiateurs internes, il vise à agir lorsque des situations conflictuelles sont détectées et non résolues, à les prendre en compte et à les apaiser dans un climat de confiance.

Ce dispositif déployé à titre expérimental au service de la qualité des relations au sein du Groupe s'inscrit pleinement dans cette démarche de qualité de vie au travail. Il sera poursuivi et analysé au regard des enjeux adressés dans le cadre de cet accord ».

L'accord de branche de l'UDES sur l'impact du numérique consacre également un article sur **l'accès à la transition numérique par les managers**. Cet article traite indirectement du rôle des managers dans cette transition numérique (nécessaire à la mise en œuvre du télétravail) :

- ⇒ « 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 ;
 - 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 ».



L'accord mondial Renault Groupe traite également du rôle des managers :

⇒ « Dans ce contexte, le rôle des managers est encore plus important que jamais : ils veillent notamment à échanger et à définir, avec les membres de leurs équipes, l'adaptation du travail au sein de l'équipe, et plus particulièrement :

- La répartition des missions, individuelles et collectives, en précisant les responsabilités et les niveaux d'autonomie associés ;
- L'organisation des temps de travail, individuel et collectif.

Afin d'éviter des effets d'isolement, la possibilité de travailler en binôme ou en équipe, chaque fois que cela sera possible et/ou jugé nécessaire, sera proposée aux collaborateurs.

- L'organisation de réunions d'équipe à une fréquence régulière, positionnées dans le calendrier de travail, en présentiel et/ou à distance.
- La tenue de points individuels réguliers avec chacun des membres de l'équipe, en présentiel et/ou à distance, notamment pour faire le point sur la réalisation des objectifs, les difficultés rencontrées et les ajustements nécessaires à l'organisation du travail,
- Les modalités de partage de l'information au sein de l'équipe.
- Les actions de formation nécessaires et/ou de suivi personnalisé pour mieux maîtriser les outils de collaboration ou de communication à distance,
- Le maintien du lien social, en veillant notamment à conserver des moments de rencontre, en Présentiel et/ou à distance »

L'Accord Manpower prévoit quant à lui un article intitulé « **Management du télétravail** », visant à résumer le rôle du manager, déjà prévu dans des clauses éparpillées dans l'accord :

⇒ « Tout manager doit veiller à la bonne organisation et au bon déroulement du travail et des réunions en tenant compte des salariés en télétravail et à la préservation de la santé et de la sécurité de chacun.

Le manager s'assure du maintien de la bonne organisation et à la répartition équitable du travail au sein de son équipe, en tenant compte notamment des salariés en télétravail.

Il en discute avec les salariés lors des réunions d'équipes. Le manager rencontre régulièrement les salariés en télétravail pour faire le point. Il prévoit notamment la participation nécessaire des salariés en télétravail aux diverses réunions, et aux éventuels séminaires de travail ou aux formations d'équipe importantes. Chaque manager veille à maintenir la cohésion au sein de l'équipe.

Conformément aux stipulations de l'article 5.3, le manager doit disposer d'une visibilité quant au planning, à jour, de son équipe entre les jours de présence sur site et les jours de télétravail. Il doit veiller au suivi du télétravail dans une démarche respectueuse de la Qualité de Vie au Travail.

Le manager, dans le cadre du contrôle légitime de l'activité à distance, doit tenir compte de la modalité d'exécution du télétravail qui implique nécessairement une confiance réciproque. Le télétravail ne doit ainsi pas conduire, compte-tenu de l'autonomie nécessaire à cette modalité d'exécution du travail, à détourner certains modes de fonctionnement ou conduire à des excès de contrôle de l'activité.

La formation également est dans ce cadre, incontournable pour le manager (article 9) ».

Enfin, l'accord Coca-Cola contient un article intitulé « **Responsabilité du responsable hiérarchique** » consacré sur le fond au rôle du manager, et prévoyant des clauses conformes à ce qui a été relevé précédemment dans le cadre de cette étude.

⇒ « Le télétravail suppose une confiance mutuelle entre le responsable hiérarchique et le salarié en télétravail. Il est organisé au sein de chaque équipe sous la responsabilité du responsable hiérarchique.

Dès lors, la mise en place du télétravail suppose l'accord du responsable hiérarchique du salarié concerné.

Chaque responsable hiérarchique détermine lui-même les modalités de demande et d'approbation des jours de télétravail au sein de son équipe.



Il appartient à ce dernier d'évaluer si le salarié qui souhaite recourir au télétravail remplit les conditions d'éligibilité, s'il dispose des compétences, des connaissances suffisantes et, le cas échéant, si le lieu d'exercice du télétravail est compatible avec son poste et les impératifs de l'activité et le bon fonctionnement de l'équipe et de la Société.

Il tranchera également en fonction des contraintes spécifiques liées à la situation individuelle des salariés concernés et en concertation avec la Direction des Ressources Humaines pour les demandes dérogatoires aux règles édictées aux articles 9 et 10.

En cas d'accord, le responsable hiérarchique devra informer la Direction des Ressources Humaines des demandes individuelles formulées et de la réponse apportée.

Le responsable hiérarchique devra veiller à ce que l'organisation en télétravail soit équitable entre les salariés et compatible avec l'organisation et le bon fonctionnement de l'équipe et de la Société.

Il sera notamment attentif à :

- *La cohésion et l'organisation du service (aux temps de présence collectifs) ;*
- *Au maintien du lien social ;*
- *Aux interactions du salarié en télétravail avec les autres membres de l'équipe, les salariés des autres équipes, les clients externes, etc.*

Dans cette logique, il lui appartient d'apprécier le seuil maximal de salariés en télétravail le même jour. Il veille à assurer un contact régulier avec le salarié en situation de télétravail. Il est tenu de répartir la charge de travail de manière équivalente au sein de son équipe, que les salariés soient en télétravail ou non. Il s'assure que la charge de travail du salarié et les délais d'exécution lui permettent de respecter les horaires de travail effectif du salarié soumis à un décompte de sa durée du travail en heures et des durées maximales de travail et les durées minimales de repos du salarié soumis à un forfait en jours.

Les supérieurs hiérarchiques veilleront notamment à assurer un contact régulier avec les salariés en télétravail et seront attentifs à ce que l'organisation des réunions permette la présence physique ou virtuelle du salarié. Le télétravail ne doit pas être un frein à la participation des salariés à la vie de son équipe et de la Société.

Des événements collectifs et de convivialité seront régulièrement organisés pour permettre aux salariés de se réunir et d'échanger. La présence des salariés en télétravail pourra être exigée.

En cas de difficultés ou d'une alerte d'un éventuel sentiment d'isolement d'un salarié en télétravail, il apporte des solutions pour y remédier et en informe la Direction des Ressources Humaines.

Les responsables hiérarchiques ayant un ou des télétravailleurs dans leurs équipes devront suivre un module de formation concernant le management à distance visant à apporter de la méthode et des clés de réussite pour maintenir la cohésion d'équipe et un bon niveau d'information de chacun.

Le responsable hiérarchique s'assure auprès du salarié de la bonne application de ces dispositions au minimum lors d'un entretien annuel ».

F) Retours d'expérience des managers

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

- ⇒ Accord de branche UDES : prévoit un article intitulé « *Mobilisation de l'expérience des salariés, y compris des managers dans la conception et l'évolution des outils numériques* ». Il y est notamment prévu s'agissant de l'usage des outils numériques (nécessaires au télétravail) : « *La réussite d'un projet de transformation numérique procède d'une bonne coopération entre les concepteurs et les utilisateurs du projet. [...] les parties invitent à la mise en place d'espaces de dialogue professionnel rassemblant l'ensemble des parties prenantes en incluant concepteurs et utilisateurs. [...] 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* ».

- ⇒ Accord mondial Groupe Renault : « 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 ».
- ⇒ Accord Manpower : « Les actions de sensibilisation ou de formation mises en œuvre pourront aborder notamment les thématiques suivantes : [...] La formation des managers au pilotage des activités à distance ; les managers seront également formés aux modalités d'exercice du management à distance des salariés en télétravail. À cette fin, [...] des moments autour de l'échange de bonnes pratiques de management (animer une réunion mixte salariés à distance/présentiel...) pourront être proposés ».

Remarques conclusives

Cette étude met en valeur les clauses impactant le management, tantôt « classiques » c'est-à-dire prévues dans la majorité des accords, tantôt « singulières » c'est-à-dire plus rares ou donnant lieu à davantage de variations rédactionnelles selon les entreprises.

Certains accords consacrent un article au rôle du management (intitulé par exemple « *le rôle du manager* », « *la responsabilité du manager* », ou encore « *le maintien du lien social et le management* » ...). Toutefois, cela peut constituer une stratégie de communication pour mettre en avant le rôle du management dans la mise en œuvre du télétravail, **sans que cela ne soit nécessairement suivi de clauses singulières**. Il peut s'agir d'un regroupement de clauses éparses de l'accord à destination des managers. Ainsi, les titres des articles peuvent donner une fausse impression d'accord novateur en la matière. Il peut plutôt s'agir d'une **simple volonté de mettre en exergue l'enjeu que représente le management** dans la mise en œuvre du télétravail ; enjeu soulevé lors du dialogue social ayant précédé la signature de l'accord.

L'effectif de l'entreprise ne semble pas jouer un grand rôle dans le contenu des clauses relatives au management. À titre illustratif, dans les petites entreprises, on peut voir figurer plus souvent cette intermédiation ou collaboration avec la direction, cette dernière étant plus proche des salariés dans une PME que dans une grande entreprise. On trouve également des clauses relatives à la formation des managers dans des accords de petites entreprises, tandis que des accords de grands groupes ne prévoient rien en la matière. En outre, les clauses dites plus classiques (procédurales et relationnelles) se retrouvent quasiment dans tous les accords, sans que les petites entreprises ne soient une exception. Ce constat général peut notamment s'expliquer par l'existence de trames type d'accords visant à aider les PME/TPE dans la rédaction de leurs accords. Ces modèles sont réalisés par différents acteurs, notamment au niveau des branches (deux modèles figurent respectivement en annexe de l'accord de branche Syntec et de l'accord de branche de l'UDES).

Le caractère innovant des clauses sur le management peut davantage résulter d'accords qui ne sont pas exclusivement relatifs au télétravail mais plus généraux, sur la qualité de vie au travail. Ces accords peuvent intégrer des dispositions ne visant pas expressément le télétravail, mais s'intégrant dans une négociation globale qui le prend en compte. Une négociation sur la qualité de vie au travail peut permettre une meilleure prise en compte des enjeux du télétravail tels que les risques psychosociaux, le bien-être au travail, la déconnexion, l'articulation vie professionnelle/vie privée ou encore la cohésion d'équipes.



Il est utile de constater que certains accords sont relativement pauvres en matière de clauses sur le management, sans que le sujet ne soit absent de l'entreprise, au contraire. **L'entreprise peut judicieusement choisir d'inscrire les mesures destinées aux managers dans un guide de bonnes pratiques interne à l'entreprise plutôt que dans un accord collectif à valeur juridique, surtout si ces mesures sont étoffées et multiples.** Parfois, ces guides de bonnes pratiques sont expressément mentionnés dans l'accord, engageant seulement l'entreprise à réaliser ce guide et invitant les salariés à s'y référer.

Annexe 1 : Accords sources

N°	ENTITÉS	DATE DE SIGNATURE	TITRE DE L'ACCORD
ENTREPRISES DE MOINS DE 50 SALARIÉS			
1	Quadrica	10/11/2022	Accord d'entreprise portant sur le travail à distance
2	TRANS4EUROPE	29/03/2023	Accord collectif d'entreprise fixant les conditions de recours au télétravail
3	PAX INGENIERIE	07/03/2023	Accord de télétravail
ENTREPRISES DE 50 À 100 SALARIÉS			
4	Prescom	30/11/2018, modifié par avenant du 11/05/2020	Accord d'entreprise relatif au télétravail
5	GEODIS D&E ROUSSILLON	01/12/2021	Accord relatif au télétravail
6	CEPECA	14/12/2022	Accord relatif à la mise en œuvre du télétravail
ENTREPRISES DE 100 À 200 SALARIÉS			
7	Ideal standard	28/08/2020	Accord d'entreprise 2020 sur le télétravail
8	SOMMER NEEDLEPUNCH	27/03/2023	Accord d'entreprise sur le télétravail
ENTREPRISES DE PLUS DE 200 SALARIÉS			
9	Yara France	28/04/2021	Accord télétravail
10	LMH Solutions	Mars 2022	Accord télétravail
11	SAGE	21/04/2022	Accord relatif au télétravail
12	IMA (applicable au sein d'IMA GIE et IMA VOYAGES)	18/10/2021	Accord télétravail
13	SONY MUSIC ENTERTAINMENT France SAS	16/12/2020	Accord collectif sur le télétravail
14	Europcar France	05/10/2020	



1 5	Salomon	06/10/2022	Accord d'entreprise sur le télétravail
1 6	VÉOLIA INDUSTRIES GLOBAL SOLUTIONS	08/07/2022	Accord d'entreprise : Organisation du Télétravail
1 7	CAPEB	15/12/2021	Accord télétravail pour le personnel de la Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment
1 8	Société Générale	07/01/2021	Accord télétravail
1 9	Schneider Electric France	14/03/2022	Accord relatif au télétravail
2 0	Manpower	21/09/2022	Accord télétravail
2 1	Coca-cola Services France	13/12/2022	Accord télétravail
ACCORDS D'UES			
22	TUI France	13/09/2022	Accord sur le travail à distance
23	Groupe M6	20/12/2022	Accord sur les modalités du télétravail
24	CIA GENES DIFFUSION (environ 188 salariés en 2019)	14/12/2021	Accord collectif sur le télétravail
ACCORDS DE GROUPE			
2 5	Groupe ATOS France	01/03/2023	Accord relatif au télétravail
2 6	HPF et HPCCF	02/06/2021	Accord sur le télétravail
2 7	BNP Paribas France	08/07/2021	Accord sur le télétravail
ACCORDS HYBRIDES			
2 8	Vinci Construction Grands Projets	13/05/2022	Accord sur le télétravail et le droit à la déconnexion

2 9	EURO DISNEY (Accord d'UES qui comprend Euro Disney)	07/12/2021	Accord sur le télétravail et le droit à la déconnexion
3 0	PICARD	11/01/2023	Accord d'entreprise relatif à l'égalité professionnelle, la qualité de vie et les conditions de travail
3 1	Société Générale	02/11/2022	Accord sur la qualité de vie et les conditions de travail
3 2	Schneider Electric France	27/06/2022	Accord sur la qualité de Vie et des Conditions de Travail
3 3	Total Énergies	07/11/2022	Accord à durée déterminée en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap – années 2023 à 2025
3 4	Groupe TF1	09/03/2023	Accord collectif de groupe en faveur de la Qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle : partie relative à l'insertion et au maintien dans l'emploi des collaborateurs en situation de handicap
3 5	Michelin	08/01/2021	Accord en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap
EUROPÉENS/MONDE			
3 6	Renault	26/04/2021	CONSTRUIRE ENSEMBLE LE MONDE DU TRAVAIL AU SEIN DU GROUPE RENAULT Addendum à l'accord cadre mondial portant sur l'évolution de la vie au travail du 9 juillet 2019, précisant les conditions du travail à distance des salarié(e)s du Groupe Renault
BRANCHES			
3 7	Branche des bureaux d'études techniques, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils (SYNTEC)	13/12/2022	Accord relatif à l'organisation hybride du travail en entreprise



38	Union des employeurs de l'ESS (UDESS)	06/10/2021	Accord relatif à l'impact du numérique sur les conditions de travail et l'emploi dans les entreprises de l'ESS
ACCORDS NATIONAUX INTERPROFESSIONNELS			
39	Sans objet	19/07/2005	Accord relatif au télétravail
40	Sans objet	26/11/2020	Accord relatif à la mise en œuvre réussie du télétravail
41	Sans objet	28/02/2020	Accord national interprofessionnel portant diverses orientations pour les cadres

Annexe 2 : Les ANI (Accord National Interprofessionnel) et les clauses pouvant être liées au management

I. L'ANI du 26 novembre 2020

ARTICLES ET TITRES	CONTENU
1.2 - Télétravail et préservation de la cohésion sociale interne	<p>« Il convient d'être attentif à ce que le développement du télétravail ne soit pas source de difficultés entre les salariés qui peuvent en bénéficier et les autres ou encore source d'une distanciation sociale accrue voire d'une perte de lien social entre des salariés et leur communauté de travail.</p> <p>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. La mise en place d'une phase d'expérimentation, suivie de l'élaboration d'un bilan, testée dans certaines entreprises, est de nature à permettre d'identifier les facteurs clés de succès, au regard des spécificités de l'entreprise ».</p>
3.1.3 - Le contrôle du temps de travail, le respect du droit à la déconnexion et de la vie privée	<p>: « <i>Les dispositions du code du travail imposent à l'employeur de contrôler la durée du travail du salarié. L'employeur fixe, en concertation avec le salarié, les plages horaires durant lesquelles il peut le contacter, en cohérence avec les horaires de travail en vigueur dans l'entreprise.</i></p> <p><i>Il résulte des dispositions légales que si un moyen de contrôle de l'activité du salarié et de contrôle du temps de travail est mis en place, il doit être justifié par la nature de la tâche à accomplir et proportionné au but recherché, et le salarié doit en être informé. La mise en place de dispositifs numériques spécifiques nécessite le respect de deux conditions cumulatives : la consultation préalable du CSE et l'information préalable des salariés.</i></p> <p><i>La mise en place du télétravail prend en compte le droit à la déconnexion, lequel doit faire l'objet d'un accord ou d'une charte traitant de ses modalités de mise en œuvre, dans les conditions prévues par les dispositions du code du travail relatives à la négociation obligatoire en entreprise. Le droit à la déconnexion a pour objectif le respect des temps de repos et de congé ainsi que la vie personnelle et familiale du salarié. C'est le droit pour tout salarié de ne pas être connecté à un outil numérique professionnel en dehors de son temps de travail.</i></p> <p><i>L'employeur organise chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité et la charge de travail du salarié en télétravail ».</i></p>
3.1.6 - Le droit à la formation	<p>« <i>Les salariés en télétravail ont le même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière que s'ils n'étaient pas en télétravail.</i></p> <p><i>Les salariés en télétravail de manière régulière reçoivent, en outre, une formation appropriée, ciblée sur les équipements techniques à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. Les responsables hiérarchiques et les collègues directs des salariés en télétravail doivent également pouvoir bénéficier d'une formation à cette forme de travail et à sa gestion »</i></p>

<p>3.3 - La communication au sein de la communauté de travail</p>	<p><i>« La communication est un facteur essentiel du maintien des relations au sein de la communauté de travail, notamment lorsqu'il s'agit d'articuler travail sur site et télétravail. Dans ce cadre, un dialogue professionnel renforcé, ainsi qu'une expression individuelle et collective des salariés facilitée, contribuent à une mise œuvre opérationnelle réussie du télétravail au sein de la communauté de travail, à travers une bonne circulation des informations ».</i></p>
<p>4.1 - Adaptation des pratiques managériales</p>	<p><i>« Le télétravail s'exerce dans le cadre normal de la relation contractuelle de travail. Néanmoins, mis en place de manière régulière, il fait évoluer la manière d'animer la communauté de travail et peut donc s'accompagner de la mise en place de pratiques managériales spécifiques.</i></p> <p><i>L'ANI du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres aborde déjà les enjeux nouveaux liés au management à distance en référence notamment au télétravail et « 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. »</i></p> <p><i>« Ces nouvelles pratiques managériales impliquent 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... »</i></p> <p><i>Il en ressort que le télétravail repose sur un postulat fondamental – la relation de confiance entre un responsable et chaque salarié en télétravail – et deux aptitudes complémentaires – l'autonomie et la responsabilité nécessaires au télétravail.</i></p> <p><i>Les pratiques managériales sont ainsi réinterrogées et adaptées en fonction de ce socle, ainsi que des objectifs du télétravail et de l'organisation de celui-ci : elles diffèrent notamment en fonction du nombre de personnes en télétravail ou de la fréquence de ce dernier. La mise en œuvre réussie du télétravail se traduit par des règles d'organisation claires afin d'assurer le bon fonctionnement de la communauté de travail et de fixer un cadre au sein duquel les collaborateurs peuvent évoluer de la manière la plus autonome possible.</i></p> <p><i>Le manager, accompagné par sa hiérarchie, a un rôle clé dans la mise en œuvre opérationnelle du télétravail, notamment parce qu'il assure ou participe à la fixation des objectifs du salarié. Il favorise ainsi le dialogue professionnel sur les pratiques de télétravail et sur l'articulation entre le télétravail et</i></p> <p><i>Le travail sur site pour chacun des salariés et au sein des communautés de travail. Il est également un des garants du maintien du lien social entre le salarié en télétravail et l'entreprise.</i></p> <p><i>Au-delà d'une relation de confiance entre le manager et les salariés nécessaire à la mise en place du télétravail, la définition d'objectifs clairs peut faciliter le management à distance. Il est alors possible de se concentrer sur la résolution des dysfonctionnements éventuels, et d'évaluer plus facilement la bonne répartition de la charge de travail et la bonne réalisation des missions. Cela peut permettre une plus grande délégation de responsabilité et une autonomie plus importante octroyée au salarié.</i></p> <p><i>Enfin, les outils de communication évoluent avec le télétravail, les modes de communication doivent donc également 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.</i></p>

<p>4.2. - Formation des managers et des collaborateurs</p>	<p>« La montée en compétences des managers et des salariés aux évolutions managériales et d'organisation du travail engendrées par le télétravail est un moyen d'en assurer une mise en place réussie. Sans préjudice des dispositions de l'article 3.1.6 du présent accord, des formations peuvent notamment être proposés sur les thématiques suivantes : 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. Des guides pratiques peuvent également être mis à disposition pour accompagner les managers et salariés dans la mise en place du télétravail. En outre, il est recommandé que les managers soient, dès leur prise de poste, formés aux modalités du management à distance et à la prise en compte des particularités de l'hybridation de l'organisation du travail : articulation et concomitance entre télétravail et travail sur site. Le CLÉA Manager, dont la création a été acté par l'ANI du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres, pourra utilement être mobilisé. Enfin, les compétences numériques des managers et collaborateurs sont essentielles dans la pratique du télétravail : d'une part pour veiller à l'appropriation des outils de travail à distance mais également à la sécurisation des données de l'entreprise. Une formation à ces outils, ainsi qu'à la cybersécurité, peut être nécessaire en amont de toute mise en place du télétravail et peut se faire en mobilisant le CLÉA numérique ».</p>
<p>4.3. - Prise en compte des situations particulières</p>	<p><u>4.3.1. Les nouveaux salariés</u> L'intégration réussie des nouveaux embauchés demande une attention particulière qui peut nécessiter d'être renforcée dans le cadre du télétravail pour garantir l'inclusion dans la communauté de travail et la bonne appréhension du poste de travail et de son contenu : apprentissage, montée en compétence, acculturation à l'esprit de l'entreprise, etc. Il peut être ainsi pertinent de prévoir une période à l'issue de laquelle un nouveau salarié peut avoir accès au télétravail.</p> <p><u>4.3.2. Les alternants</u> La présence dans l'entreprise des alternants participe de leur formation : le tuteur ou le maître d'apprentissage de l'alternant est notamment chargé de son accueil, de la conception, en partie, de son parcours de formation, de sa formation, de son suivi et de son évaluation. Si la pratique du télétravail est permise pour les alternants, celle-ci peut être adaptée pour garantir l'encadrement des missions de l'alternant par le manager, et la continuité de la relation avec le tuteur ou le maître d'apprentissage.</p> <p><u>4.3.3. Les salariés en situation de handicap et ceux présentant des problèmes de santé ou atteints d'une maladie chronique évolutive ou invalidante</u> La pratique du télétravail peut être utilisée comme un outil de prévention de la désinsertion professionnelle pour les salariés en situation de handicap ou atteints d'une maladie chronique évolutive ou invalidante (pouvant notamment nécessiter un temps partiel thérapeutique), ou dans le cadre du maintien en emploi. Elle reste cependant également soumise au principe de double volontariat. Dans ce cas, l'organisation du travail peut être adaptée, et des aménagements de poste apportés, avec, le cas échéant, le concours des services de santé au travail : à cet effet, il est rappelé que des financements de l'AGEFIPH peuvent être mobilisés. Le manager porte une attention particulière aux salariés en situation de handicap et ceux présentant des problèmes de santé ou atteints d'une maladie chronique évolutive ou invalidante afin de ne pas créer de situations d'isolement du collectif de travail.</p> <p><u>4.3.4. Les aidants familiaux</u></p>

	<p><i>Le télétravail peut être mobilisé pour accompagner le travailleur dans son rôle d'aidant familial, de manière articulée avec les dispositifs et droits spécifiques dont il dispose au titre de sa qualité d'aidant.</i></p> <p><i>Le manager porte une attention particulière au salarié en télétravail aidant familial.</i></p> <p><u>4.3.5. Les salariés en situation de fragilité</u></p> <p><i>Il est utile de mettre à disposition de tous les salariés, y compris ceux en télétravail, les contacts pertinents (numéros verts, contacts d'urgence) afin que les salariés en situation de fragilité (notamment ceux exposés à des risques de violences intra-familiales, d'addictions, etc.) puissent y recourir.</i></p>
<p>4.4. - Préservation de la politique de gestion des ressources humaines</p>	<p><u>4.4.1. Egalité femmes-hommes</u></p> <p><i>Le télétravail ne doit pas être un frein au respect de l'égalité entre les femmes et les hommes. L'employeur s'assure de l'égalité d'accès au télétravail entre les femmes et les hommes. C'est une des conditions de réussite de sa mise en œuvre.</i></p> <p><u>4.4.2. Gestion des carrières des femmes et des hommes</u></p> <p><i>La pratique du télétravail ne peut influencer négativement sur la carrière des femmes et des hommes. L'éloignement physique du salarié en télétravail des centres de décision ou du manager ne doit pas conduire à une exclusion des politiques de promotion interne et de revalorisation salariale.</i></p> <p><u>4.4.3. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</u></p> <p><i>La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences peut intégrer le télétravail afin d'assurer une cohérence entre l'évolution des modes de travail et le développement des compétences nécessaires à la pratique du télétravail, au management à distance, à l'organisation du travail au sein des communautés de travail et à la prise en compte des transformations numériques de l'entreprise.</i></p>
<p>5 - La préservation de la relation de travail avec le salarié</p>	<p><i>Le diagnostic paritaire partagé du 22 septembre 2020 a souligné les risques d'isolement en télétravail et de perte du lien vis-à-vis de la communauté de travail. Une attention particulière doit être portée non seulement aux salariés en télétravail, mais également à ceux qui travaillent sur site, notamment en cas de recours au télétravail en raison de circonstances exceptionnelles ou de force majeure.</i></p> <p><u>5.1. Maintenir le lien social</u></p> <p><i>L'éloignement des collaborateurs et la distanciation physique des équipes de travail du fait du télétravail ne doit pas conduire à un amoindrissement du lien social. Des dispositifs ad hoc mobilisant tous les acteurs de l'entreprise peuvent être élaborés et mis en œuvre dans l'entreprise pour garantir le maintien du lien social. Cela participe de la responsabilité sociale de l'entreprise.</i></p> <p><u>5.2. Prévenir l'isolement</u></p> <p><i>La prévention de l'isolement participe à la fois de la santé au travail du salarié en télétravail et du maintien du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Des règles de fonctionnement communes intégrant des repères relatifs aux activités, aux responsabilités individuelles et collectives, à la marge de manœuvre et à l'autonomie de chacun des salariés en télétravail, aux interlocuteurs et personnes ressources et aux modalités de leur interpellation sont autant de garants face au risque d'isolement.</i></p> <p><i>Les temps de travail collectif réguliers sont indispensables.</i></p> <p><i>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. A cet égard, il peut notamment être utile de mettre à disposition des salariés en télétravail les coordonnées</i></p>



	<i>des services en charge des ressources humaines dans l'entreprise, des services de santé au travail, etc.</i>
7-4 – Organisation du télétravail (en cas de circonstances exceptionnelles)	<i>En outre, le manager a un rôle clé dans la fixation des objectifs et la priorisation des activités. L'échange entre le salarié et le manager facilite d'éventuelles adaptations. Dans ces circonstances particulières, une vigilance est portée sur la prévention de l'isolement que peuvent ressentir certains salariés, qu'ils soient en télétravail ou qu'ils travaillent sur le site de l'entreprise.</i>

II. L'ANI du 19 juillet 2005

ARTICLES ET TITRES	CONTENU
2 – Caractère volontaire (supprimé par l'ANI de 2020)	« Dans tous les cas, l'employeur fournit par écrit au télétravailleur l'ensemble des informations relatives aux conditions d'exécution du travail y compris les informations spécifiques à la pratique du télétravail telles que le rattachement hiérarchique, les modalités d'évaluation de la charge de travail, les modalités de compte rendu et de liaison avec l'entreprise, ainsi que celles relatives aux équipements, à leurs règles d'utilisation, à leur coût et aux assurances, etc. »
6 – Vie privée	« L'employeur est tenu de respecter la vie privée du télétravailleur . A cet effet, il fixe, en concertation avec le salarié, les plages horaires durant lesquelles il peut le contacter. Si un moyen de surveillance est mis en place, il doit être pertinent et proportionné à l'objectif poursuivi et le télétravailleur doit en être informé . La mise en place, par l'employeur, de tels moyens doit faire l'objet d'une information et d'une consultation préalable du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel dans les entreprises qui en sont dotées ».
9 – Organisation du travail	« Le télétravailleur gère l'organisation de son temps de travail dans le cadre de la législation, des conventions collectives et règles d'entreprise applicables. La charge de travail, les normes de production et les critères de résultats exigés du télétravailleur doivent être équivalents à ceux des salariés en situation comparable travaillant dans les locaux de l'employeur. Des points de repère moyens identiques à ceux utilisés dans l'entreprise sont donnés au télétravailleur. La charge de travail et les délais d'exécution, évalués suivant les mêmes méthodes que celles utilisées pour les travaux exécutés dans les locaux de l'entreprise, doivent, en particulier, permettre au télétravailleur de respecter la législation relative à la durée du travail et tout spécialement la durée maximale du travail et les temps de repos. L'employeur s'assure que des mesures sont prises pour prévenir l'isolement du télétravailleur par rapport aux autres salariés de l'entreprise. À cet effet, le télétravailleur doit pouvoir rencontrer régulièrement sa hiérarchie . Il est souhaitable que l'employeur désigne, dans cette perspective, un référent. Le télétravailleur doit également avoir la possibilité de rencontrer régulièrement ses collègues et avoir accès aux informations et aux activités sociales de l'entreprise . Il bénéficie des mêmes entretiens professionnels que les autres salariés de l'entreprise. Il est soumis aux mêmes politiques d'évaluation que ces autres salariés ».
10 - Formation	« Les télétravailleurs ont le même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière que des salariés en situation comparable qui travaillent dans les locaux de l'employeur. Les télétravailleurs reçoivent, en outre, une formation appropriée, ciblée sur les équipements techniques à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. Le responsable hiérarchique et les collègues directs des télétravailleurs doivent également pouvoir bénéficier d'une formation à cette forme de travail et à sa gestion ».



III. L'ANI du 28 février 2020

ARTICLES ET TITRES	CONTENU
2.1.1 – Nouveaux modes de management	<p><i>« Le management à l'ère de l'agilité et du numérique se caractérise dans certains secteurs par la nécessité de manager les collectifs de travail à distance (télétravail, équipes projet, etc.) ou dans des conditions évolutives (flex office).</i></p> <p><i>Le rapport conjoint des partenaires sociaux du 23 mai 2017, adopté dans le cadre des conclusions de la concertation sur le « développement du télétravail et du travail à distance » donne un cadre d'analyse et d'appréhension du sujet, utile aux branches, aux employeurs et aux salariés pour mieux préparer la mise en place du travail à distance. L'ensemble des acteurs sont par ailleurs incités, lorsque cela est possible, à se saisir pleinement des possibilités ouvertes par l'ordonnance n°2017-1387, relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, en matière de télétravail.</i></p> <p><i>Ces nouvelles pratiques managériales impliquent 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. Elles peuvent en outre permettre de faciliter la mobilité choisie dans les zones rurales pour remédier à la disparité dans la répartition des salariés cadres sur le territoire national.</i></p> <p><i>Comme le soulignait déjà l'article 17 de l'ANI du 19 juin 2013 relatif à la qualité de vie au travail, les nouvelles technologies présentent des opportunités multiples en matière d'organisation du travail et des marges d'autonomie pour les personnels d'encadrement ; elles nécessitent également une vigilance particulière de l'employeur 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.</i></p> <p><i>Une fois mise en place, la certification « Cléa manager » prévoit un module spécifique relatif à la gestion du travail à distance.</i></p> <p><i>Par ailleurs, conformément aux dispositions du Code du travail relatives au droit d'expression directe et collective des salariés, les employeurs veillent à mettre en place les outils permettant l'accès des salariés à des espaces de dialogue professionnel ».</i></p>