



Nos experts répondent à toutes vos questions

Doit-on généraliser le télétravail ? Un manager connecté est-il un meilleur manager ? L'entretien professionnel peut-il se faire en visio ? Nos experts ont réponse à tout, ou presque !

/Q/ C'est quoi être un manager connecté en 2020 ?



IMED BOUGHZALA
Professeur en systèmes d'Information et directeur du département TIM (Technologies, Information & Management) à l'Institut Mines-Télécom Business School.

I. B. Aujourd'hui, l'autorité d'un manager se base sur l'expertise transversale à connecter des personnes, des concepts, des compétences, des profils, des disciplines, des métiers, des filières. Probablement, demain, connecterons-nous des robots à des robots, voire des humains à des robots. On parle de management «distribué», à distance, lorsque le leadership repose sur la maîtrise des technologies mobiles et collaboratives pour se connecter. Un manager connecté utilise sa capacité de mobilisation, de fédération et d'influence pour donner du sens au travail. Il est

porteur d'une vision et devient leader responsable qui inspire les autres, dont l'action les rend autonomes. Connecté, il est plus accessible, plus à l'écoute de ses collaborateurs, plus conscient du contexte et de l'évolution de son équipe. Le manager connecté développe un charisme virtuel et la connexion lui permet la mobilité dans l'espace et le temps, la possibilité de passer en permanence d'un contexte à l'autre, d'un lieu à l'autre, d'une zone horaire à une autre. On parle d'ubiquité ou d'omniprésence, grâce aux technologies. Mais ces avantages

s'accompagnent aussi, pour le manager, de plusieurs risques, parmi lesquels la surcharge informationnelle, l'addiction aux technologies, l'isolement et la perte de contact humain physique, la préservation difficile de l'équilibre personnel/professionnel, et l'exposition aux problèmes de cybersécurité. Alors qu'il gère, de manière transversale et le plus souvent à distance, des équipes comme des réseaux, le manager doit donc avant tout trouver un but commun qui donne du sens et de la cohérence à l'action collective.

/Q/ Télétravail : de l'exceptionnel au quotidien, qu'est-ce que ça change ?



LUCIEN FLAMENT
Avocat au cabinet Valmy, spécialiste du droit du travail.

L. F. En raison de la pandémie, le télétravail est maintenant pratiqué en permanence et par un nombre accru de collaborateurs. Les circonstances exceptionnelles ont permis à l'employeur de le mettre en place de façon unilatérale. Mais une fois prononcée la fin de l'état d'urgence sanitaire, l'adhésion des salariés redevient nécessaire. Pour l'instituer, il n'est pas indispensable de signer un avenant à son contrat de travail. L'accord des salariés peut se manifester, par exemple, par un simple échange d'e-mails (art. L. 1222-9 du Code du travail). L'employeur doit également organiser un entretien annuel portant notamment sur les conditions d'activité du salarié et sur sa charge de travail. Il a aussi vocation à mettre en place un accord d'entreprise ou une charte permettant de préciser, notamment, les modalités de contrôle du temps de travail ou de déterminer les plages horaires durant lesquelles il peut contacter le salarié. Par principe, les frais supplémentaires engagés par le salarié en raison du télétravail relèvent des frais professionnels et donnent donc droit à des remboursements. Mais l'Urssaf refuse leur déductibilité totale si le salarié reste propriétaire du matériel acheté. De même, elle ne prend en compte les frais de connexion Internet qu'au prorata du temps passé sur le Web pour un usage professionnel. En outre, le salarié peut prétendre à une indemnité au titre de l'occupation de son domicile à des fins professionnelles dès lors qu'un local n'est pas mis à sa disposition par l'employeur (voir *Management* n° 276 de juillet-août 2019). En pratique, le télétravail, surtout total, nécessite une attention accrue de l'employeur quant au suivi du temps d'activité effectif des salariés et à la prise de leurs congés payés. Et ne dispense ni l'employeur ni le salarié de respecter les règles du droit du travail en travaillant, par exemple, la nuit ou le dimanche.

/Q/ Mon employeur a-t-il le droit de reporter mon entretien professionnel ?

L. F. Tous les deux ans, les employeurs doivent organiser pour chaque salarié un entretien professionnel consacré à ses perspectives d'évolution, en termes de promotion, de qualification et de formation. Attention, selon l'article L. 6315-1 du Code du travail, cet entretien ne doit pas porter sur l'évaluation du travail du salarié. Tous les six ans, l'entretien professionnel fait l'objet d'un «état des lieux récapitulatif» donnant lieu à un compte rendu qui permet de vérifier si le salarié a bénéficié de ses

entretiens biennaux ; s'il a suivi des actions de formation et s'il a obtenu une progression salariale ou professionnelle. A défaut, les employeurs des entreprises d'au moins 50 employés risquent dans certains cas une sanction consistant en un abondement de 3 000 euros au compte personnel de formation des salariés concernés (voir *Management* n° 279). Cette année, les employeurs peuvent reporter ces états des lieux récapitulatifs jusqu'au 31 décembre, sans encourir de sanction (Ord. n° 2020-387 du 1^{er} avril 2020).

L'ordonnance du 1^{er} avril ne porte que sur les états des lieux. Elle n'autorise pas le report des entretiens professionnels biennaux classiques. Les employeurs ont donc intérêt à organiser ces entretiens pour les salariés qui n'en ont pas eu depuis deux ans, quitte à les effectuer par téléphone ou visioconférence ; et à remettre au salarié un compte rendu de ces discussions.