

Groupe de travail



Télétravail : nouveau mode d'organisation

Processus et outils RH pour faciliter sa mise en œuvre



Avant-propos :

La pandémie mondiale de Covid-19 avec les mesures sanitaires de protection des populations ont obligé les entreprises à adopter les règles de confinement décidées par l'état français. A partir du 17 mars 2020, ces mesures de confinement ont touché de façon soudaine et inattendue la population et les entreprises.

Durant cette période d'isolement et de gestion de crise sanitaire et économique, le **Club Génération Industrie** de la Maison de l'emploi de Strasbourg, en collaboration étroite avec le Club Carrière Alsace de l'Adira et le réseau Résilian, a mis en place des moments collaboratifs et de partage de bonnes pratiques avec les entreprises, sous forme de Visio'RH hebdomadaires.

Ces réunions **virtuelles**, organisées tous les mardis, avaient pour objectif de permettre aux participants d'échanger entre pairs sur leur situation concrète, leurs problématiques et les solutions mises en œuvre au sein de leurs entreprises.

Ces **10 réunions** Visio'RH et 2 ateliers RH ont rassemblé plus de **30 entreprises**.

Cela a été l'occasion de maintenir la coopération et l'entraide entre les membres et de répondre aux enjeux RH du moment et à ceux de demain.

C'est ainsi qu'ont pu être organisées des rencontres avec :

- la médecine du travail AST67, Docteur Françoise SIEGEL – Médecin Coordinateur
- un avocat spécialiste du droit social, Maître Olivier PHILIPPOT
- une psychologue du travail, Alexia BOEHM

Edito :

Parallèlement à ces réunions, **deux sujets RH**, managériaux et stratégiques au cœur des préoccupations des entreprises ont été mis en évidence. Ces sujets nécessitant des réponses rapides aux besoins des membres, nous avons fait le choix de la mise en place de deux groupes de travail virtuels :

Télétravail :

La période de crise sanitaire a précipité bon nombre de salariés et d'entreprises dans une ère aussi soudaine qu'intense de télétravail avec peu, voire très peu de préparation. Ce télétravail sanitaire a été rapidement plébiscité et il apparaît qu'à l'avenir bon nombre de salariés et d'entreprises n'envisagent pas de « retour à la normale » sans télétravail. Cependant, comme tout changement, il est nécessaire de prendre le temps d'organiser la transition. En effet, le télétravail, s'il présente des avantages et des bénéfices, présente également des risques. Nous nous sommes donc fixés comme objectif de proposer un cadre permettant de faire la transition du télétravail sanitaire au télétravail durable. Ce cadre est constitué d'un processus de transition lui-même supporté par un guide thématique et un ensemble d'outils dont l'objectif est de permettre à une entreprise et à ses parties prenantes de définir le cadre de télétravail le plus adéquat en fonction de leurs spécificités.

(co-pilotes : Vincent EUZENAT / Sébastien LEDUC)

Management : Comment recréer le collectif ?

Après une période de sidération, puis de bouleversement des modes de travail et des relations inter-individuelles entre les salariés, certains en activité partielle, d'autres en télétravail ou en garde d'enfant(s), comment accompagner les managers confrontés de manière brutale à une situation inédite, à une prise de recul sur leurs méthodes managériales, à revoir leurs priorités, à trouver davantage de sens, de cohérence dans l'exercice de leur fonction.

L'objectif étant, à l'aune de leur propre vécu, de recréer une dynamique collective entre des collaborateurs certains désorientés, parfois en souffrance, d'autres qui ont révélé leur esprit solidaire ou combatif...

Le but étant, tout en conservant l'empreinte de ce qui s'est passé, d'impulser un mode managérial différent fondé sur la reconnaissance de la solidarité nécessaire pour grandir ensemble.

Ces rencontres ont permis de dégager des pistes d'actions concrètes autour du thème : **Management, comment recréer le collectif ?**

Ces pistes d'actions et de bonnes pratiques RH sont rassemblées, sous forme de fiches outil, à l'intérieur de ce Book RH → **Book RH : 12 Fiches outils**

(co-pilotes : Hélène BOUR – Alice DUCHAINE – Michel PARISSIADIS – Marie SUPPER)

Bonne lecture !

Maison de l'emploi de Strasbourg

Vincent HORVAT

Caroline OLIVIER

ADIRA

Sébastien LEDUC

Avec la collaboration des Consultants Partenaires de la **Maison de l'emploi de Strasbourg**

Hélène BOUR

Alice DUCHAINE

Vincent EUZENAT

Michel PARISSIADIS

Marie SUPPER



Télétravail

Télétravail : nouveau mode d'organisation Processus et outils RH pour faciliter sa mise en œuvre

La période de crise sanitaire liée au covid a précipité bon nombre de salariés et d'entreprises dans une ère aussi soudaine qu'intense de télétravail avec peu voire très peu de préparation. Ce télétravail de confinement a été rapidement plébiscité et il apparaît qu'à l'avenir bon nombre de salariés et d'entreprises n'envisagent pas de « retour à la normale » sans télétravail.

C'est dans ce contexte, sous l'égide du Club Génération Industrie de la Maison de l'Emploi de Strasbourg, du Club Carrière de l'ADIRA et du réseau RESILIAN, qu'une vingtaine de Responsables RH de la Région se sont réunis, en visio-conférence bien entendu, pour réfléchir à la manière de passer du télétravail de confinement à un télétravail adapté à cette future réalité.

Ce document est la synthèse finale du groupe de travail, nous espérons qu'il constitue un bon guide pour une mise en œuvre harmonieuse du télétravail dans un nouveau contexte.

Les objectifs que le groupe s'est assigné sont :

- D'aider les entreprises à mettre en place / organiser le télétravail d'après confinement en prenant en compte le retour d'expérience et les attentes des salariés (y compris les managers) en renforçant la cohésion au sein de l'entreprise
- De préparer des arguments pour convaincre le CODIR, les partenaires sociaux, les salariés de la nécessité de traiter le sujet du télétravail au sein de l'entreprise

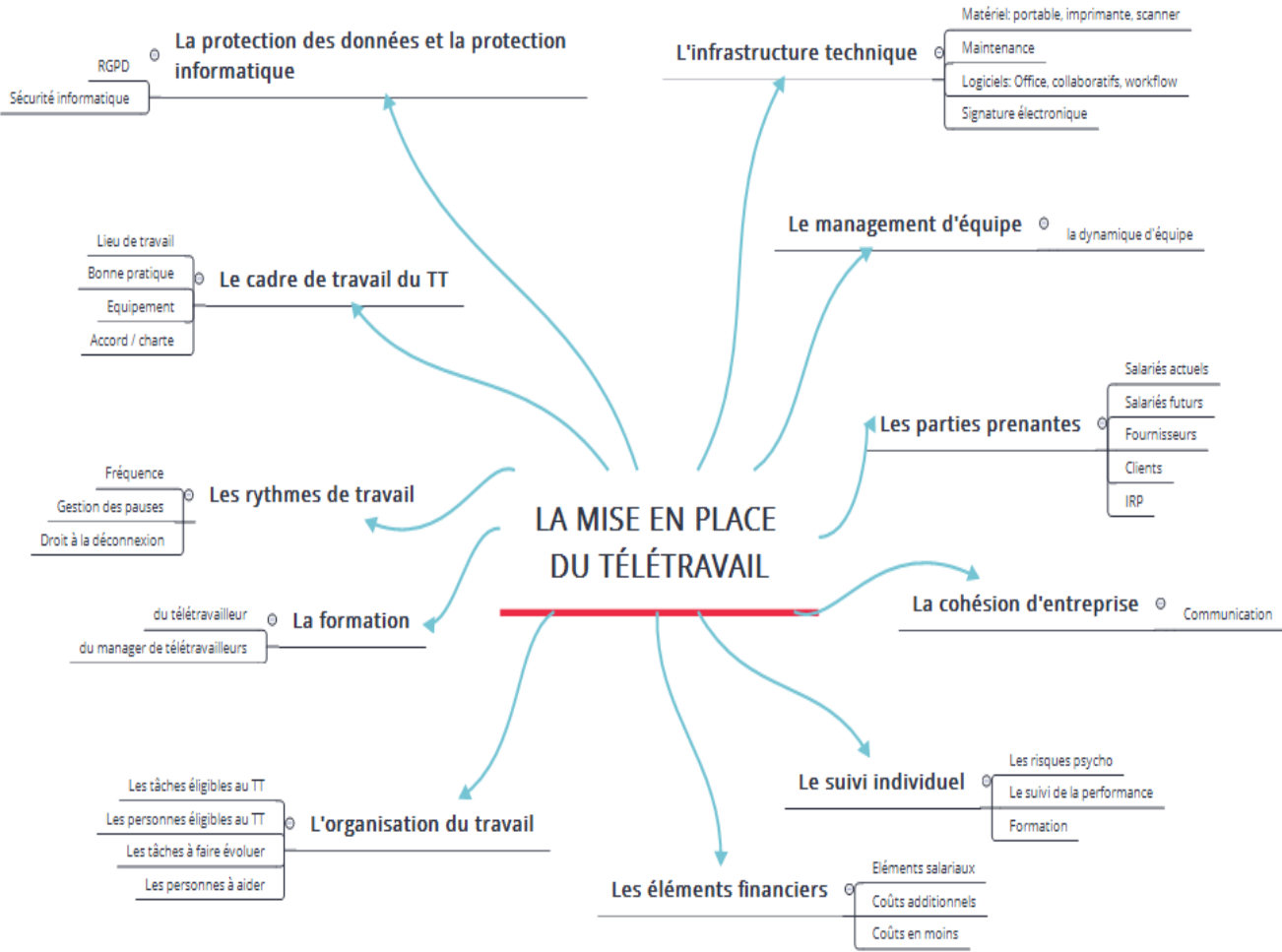
Afin de supporter ces ambitions les livrables suivants ont été conçus:

- Un processus pour passer au travers de la phase de transition
- Un guide thématique des sujets à traiter avec des exemples de bonnes pratiques, de règles, de références
- Un ensemble d'outils pour équiper le processus et les DRH/RRH

Ces outils ne prétendent pas à l'exhaustivité, ils sont le reflet des réflexions des membres du groupe ainsi que la compilation et consolidation de documents disponibles en libre accès et pour lesquels nous précisons les sources.

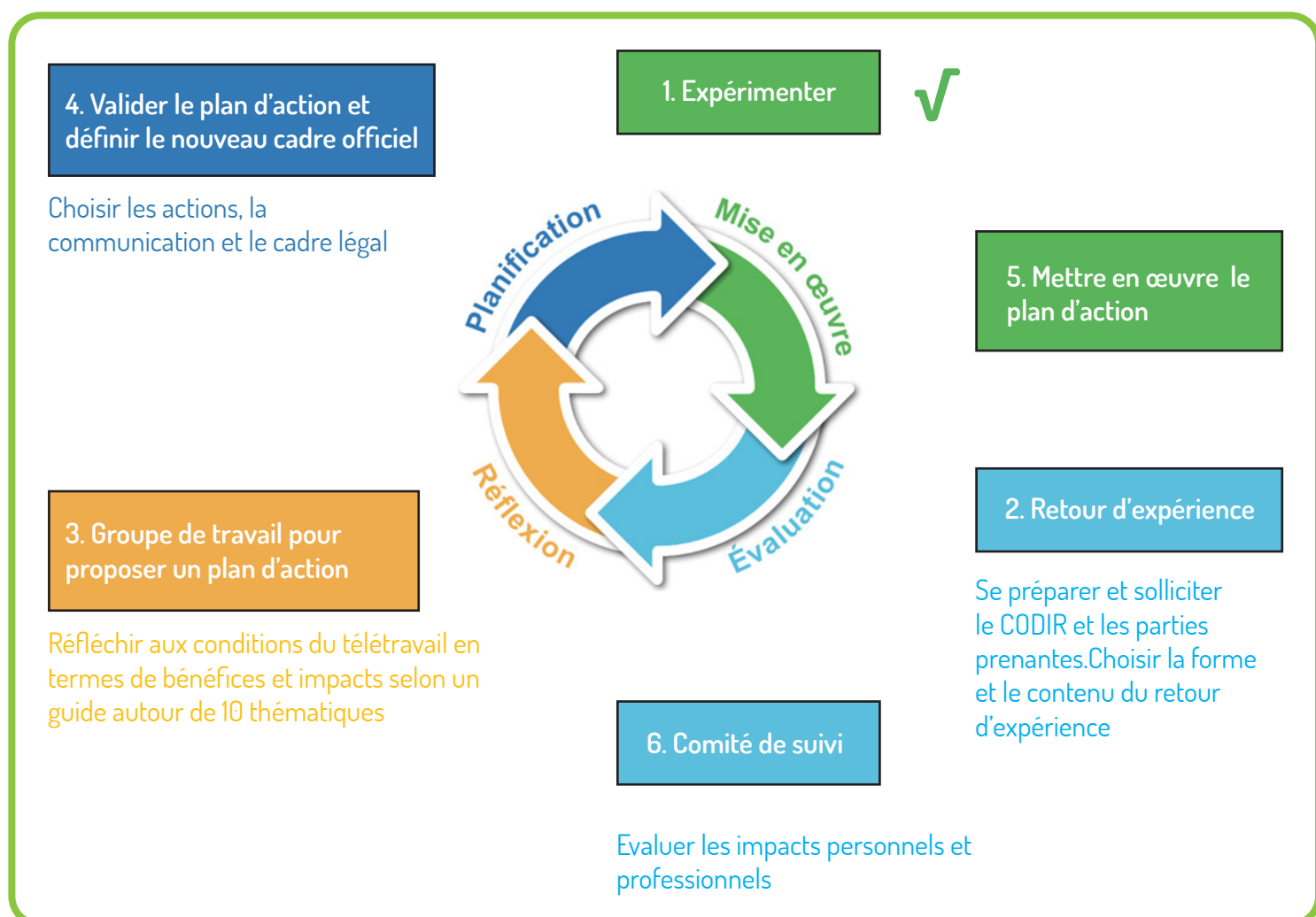
- Organiser le retour d'expérience
- Préparer le questionnaire de retour d'expérience
- Définir un baromètre du moral des collaborateurs
- Auto-évaluation des bonnes pratiques personnelles de télétravail
- Identifier les risques du télétravail
- Agir sur les risques liés au télétravail
- Grille d'évaluation des tâches accessibles en télétravail
- Faut-il mettre en place une charte ou un accord collectif ?

Le schéma ci-dessous représente les différents thèmes que nous avons rattachés au télétravail et pour lesquels nous avons apporté des éléments de réponse



Le processus: une démarche d'amélioration continue

Notre **Processus** de **transition** s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue illustrée par le PDCA ci-dessous. La phase 1 d'expérimentation correspond à la phase de télétravail de confinement



Le processus de transition

	description	Objectif	Questions à se poser ?	Ressources
1	Préparation initiale	A la fin de l'étape, le DRH/RRH a fait un tour complet du sujet TT et est prêt à mener la discussion autour des différentes approches : charte / accord de TT dans l'entreprise avec diverses parties: CODIR, IRP, Salariés	Les parties prenantes à inclure ? Quel périmètre ? Quels bénéfices , risques ?	Voir paragraphe - Préparation initiale
2	Validation CODIR	Obtenir l'accord du CODIR sur retour d'expérience (Retour d'expérience) en démontrant l'intérêt de recueillir le ressenti des salariés après cette période assez longue de télétravail	A quoi le CODIR va être sensible ? Quel est le positionnement du CODIR vis-à-vis du TT ? Quelles sont les risques et opportunités de ce retour d'expérience ?	Voir paragraphe - Validation CODIR
3	Organiser le retour d'expérience	Libérer la parole, prendre en compte les ressentis, mesurer le ressenti, faire émerger les besoins Bâtir l'argumentation pour convaincre le Codir Aligner le plan d'action	Quel format de retour d'expérience utiliser ? A quelle échelle: équipe, service, département ? Par les managers ? Quelles questions poser ?	Voir Outil Organiser Retour d'expérience Voir Outil Questionnaire Retour d'expérience Voir Outil Baromètre
4	Convaincre le CODIR sur la base du retour d'expérience	Préparer un argumentaire pour soit: - lancer la mise en œuvre officielle du TT - lancer une étude sur la mise en œuvre du TT Obtenir la création d'un groupe de travail, la nomination d'un leader de groupe, son sponsor au sein du CODIR, la définition de ses objectifs et moyens	Qui sont les partisans et opposants ? Quels sont leurs enjeux ? Quels sont leurs arguments respectifs ? Quel rôle pour les IRP dans ce groupe de travail ? Quel périmètre TT ou QVT ? Ou RSE ? Quel leader: légitimité ? Responsabilités claires ?	
5	Le groupe de travail	Selon les objectifs définis par le CODIR, le leader organise les séances de travail	Beaucoup de thèmes sont à considérer, les travaux peuvent s'organiser autour de ceux-ci	Voir Outil Guide thématique
6	Périmètre du TT	En parallèle du groupe de travail faire l'analyse des activités / tâches / métiers candidats au TT pour alimenter le groupe de travail	Quelles sont les conditions pour qu'une tâche puisse être exécutée en télétravail ?	Voir Outil Eval Act TT
7	Valider et exécuter le plan d'action	Le leader et son sponsor présentent et font valider le plan d'action. Le CODIR définit alors la manière dont les prochaines étapes vont être conduites	Quelle instance suit la mise en œuvre du plan d'action ?	
8	Mise en place d'une charte ou d'un accord TT	Vraisemblablement un des éléments du plan d'action concernera la «contractualisation» du télétravail	Voir Outil Charte ou accord TT	
9	Comité de suivi	Il est important durant les premières années de mettre en place un comité de suivi de la charte ou de l'accord	Quelle est la meilleure instance pour faire ce suivi ?	

Le processus de transition: préparation

Questions à se poser

Éléments clés de succès et risques à considérer

Passage par CODIR ?

Sur la base de retour des membres du Codir, quelles sont les forces en présence, combien sont pour combien sont contre, quel poids représente chacun d'entre eux ==> quelles sont les chances d'aboutir ?

Passage par Représentants du personnel ?

En fonction de l'appétence du CODIR et du niveau des Relations Sociales dans l'entreprise une étude menée conjointement avec le CSE peut-être une approche plus simple et plus impactante pour le CSE et les salariés

Approche stricte TT ou plus large QVT ? Ou RSE ?

Il est sûr que le TT est un élément déclencheur mais le TT dans ses conséquences est très intimement lié à la QVT ==> étant donné que les conséquences du TT peuvent être aussi bien positives que négatives il semble très raisonnable d'ouvrir vers la QVT. Une fois le pas franchi concernant la QVT, pourquoi ne pas en profiter pour voir plus loin et aborder la RSE: équilibrer la performance économique, la performance sociale et la performance environnementale ? Mettre en avant les bienfaits de cette nouvelle approche de l'organisation du travail pour valoriser les bienfaits sur les trois axes de performance et comprendre que chaque gain sur un des axes est un levier pour l'un ou les deux autres

Quel personnel serait concerné par le TT ?

Dans tous les cas il est nécessaire de disposer d'une cartographie macro des métiers et tâches pour lesquels le TT est possible, souhaitable, non souhaitable. Ceci permet d'être crédible et d'amener une base de discussion basée sur des faits. Dans un second temps il faudra sans doute faire une cartographie plus détaillée, service par service.

Quelles formes prendrait ce télétravail ?

Bien être au clair sur le fait que 100% de TT est faisable, la période qui vient de passer l'a démontré, mais elle n'est pas socialement acceptable: les risques psycho-sociaux à haute dose viendraient obérer les bénéfices économiques, sociaux et environnementaux. Plusieurs entreprises ont mentionné des retours de sentiments de lassitude mais également d'amplitude de travail excessive car bien souvent le temps de trajet est devenu un temps de travail. Il faut donc insister dès le départ sur le besoin de trouver le bon équilibre TT/présentiel. Les contraintes sanitaires en entreprise rendent quasi obligatoire de conserver une partie des salariés en TT mais organiser un roulement est sans doute souhaitable avant la mise en place d'une fréquence plus adaptée par la suite.

Quels bénéfices sont attendus

Au-delà de la période sanitaire, le télétravail présente de nombreux avantages:

Pour les salariés:

- Ré-équilibrer vie perso / vie pro en économisant le trajet domicile-travail qui représente un temps pouvant être utilisé à d'autres fins: perso (famille, sport, activité, détente) mais aussi pro (formation, e-learning, travail). La suppression de ce trajet élimine la fatigue, le stress et les coûts associés à ces transports.
- de favoriser le maintien dans l'emploi pour des salariés en situation de handicap ou en incapacité de se déplacer temporairement ou de manière permanente
- d'être plus efficace grâce à une meilleure concentration, moins d'interruption dans les activités, une organisation différente des tâches

Pour l'entreprise:

- recrutement de nouveaux salariés qui sans l'opportunité de faire du TT ne rejoindraient pas l'entreprise
- l'espoir d'une productivité accrue, les salariés étant moins dérangés
- réduction de coût: coûts variables mais également coûts fixes dans le cas d'une réflexion plus profonde sur l'organisation possible

TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie

Quels risques sont attendus ?

Il est important de ne pas sous-estimer les principaux risques mentionnés à la généralisation du TT. Sans non plus les surestimer, ils représentent une opportunité de repenser la relation entreprise-manager-salarié autour de la confiance et du bien-être (personne ET professionnel) pour une meilleure qualité de travail et une efficacité accrue.

Pour les salariés:

- les risques psycho-sociaux pour le salarié en TT (voir onglet) quand le rééquilibrage vie pro vie perso ne s'opère pas
- les risques psycho-sociaux pour le manager de salariés en TT

Pour l'entreprise:

- la perte de contrôle sur la performance du TTeur donc de l'entreprise
- le risque de perte de cohésion de l'entreprise: entreprise à deux vitesses ? la stigmatisation des TT qui «sont cool chez eux»

Quelles opportunités sont attendues du TT ?

Le TT n'est finalement qu'un mode d'organisation du travail, il serait cependant dommage de s'arrêter à cette vision organisationnelle et ne pas y voir une opportunité de questionner un certain nombre de pratiques qui peuvent impacter de manière significative le développement de l'entreprise, voire la projeter dans une nouvelle ère: - si moins de salariés sont présents sur le site, est-ce l'opportunité de réduire les surfaces allouées aux bureaux pour démarrer une nouvelle activité, les louer à des start-up liées à l'activité, les reconverter en lieu de repos, de production, les mettre à disposition d'associations, d'artistes, ou profiter de cette opportunité pour déménager dans de nouveaux locaux ... Le champ des possibles est immense et dépend de la direction que l'entreprise souhaite prendre - est-ce une opportunité pour élargir les possibilités de temps partiel ? de temps partagé avec d'autres entreprises ? - simplifier des manières de faire, en intégrant plus de confiance et des mécanismes de contrôle plus simples mais plus efficaces. Cela pourrait permettre de dégager du temps et d'utiliser les ressources ainsi libérées pour réaliser des activités à valeur ajoutée.

Le processus de transition: validation CODIR

Questions à se poser

Éléments clés de succès et risques à considérer

Comment présenter le sujet
Retour d'expérience au CODIR ?

Sur la base des éléments ci-dessus, prévoir un argumentaire (forme à définir en fonction du formalisme de chaque entreprise) pour emporter l'adhésion à l'idée de faire un retour d'expérience de la phase actuelle de télétravail afin de recueillir un maximum d'informations de la part des salariés avant d'engager l'étape de réflexion suivante. Prévoir qq éléments d'explications valorisant les bénéfices tangibles et les autres, surtout les autres.

Quelle exploitation et
communication des résultats

Définissez dès cette étape les options possibles pour la restitution de ce retour d'expérience: partage direct avec les salariés ? Partage par l'intermédiaire des IRP ? Par l'intermédiaire des managers ? Un mix de plusieurs de ces options ?

Comment gérer
les membres du CODIR ?

Comme d'habitude soyez au clair avant d'aborder le sujet en CODIR. Soyez prêt à faire des concessions.

Comment se positionner
vis-à-vis du CHSCT ? CSE

Dans cette phase chaque entreprise doit évaluer la nécessité d'inclure ou non les IRP dans cette démarche de retour d'expérience. En règle générale, ils sont assez partants pour accompagner un tel sujet. Cependant vous devez évaluer les impacts de cette proposition sur le temps et le formalisme supplémentaires que cela génère. L'idéal étant de pouvoir les intégrer sans formalisme mais cela dépend de la nature des relations sociales de chaque entreprise.



Guide thématique: les différents thèmes à traiter lors de la réflexion sur le télétravail

Thème	Contenu / Objectifs	Questions à se poser	Bonne pratique / Exemples / Références / Propositions	Impacts à évaluer / anticiper
Le cadre de travail	Définir les conditions matérielles et s'assurer de leur adéquation au Télétravail	Lieu de travail: domicile ? Tiers-lieu ?	Le domicile apparaît comme le plus simple. Le tiers-lieu peut s'avérer nécessaire dans certaines conditions	Définir les besoins et prévoir les coûts liés au tier-lieu
		Quelles sont les bonnes pratiques à suivre en télétravail ?	Les bonnes pratiques personnelles voir l'onglet Bonnes Pratiques Perso	
		Si domicile: pièce séparée	Voir Onglet Bonnes Pratiques Perso	
		En terme d'équipement: siège adapté ? Bureau ? Eclairage ? Double écran ? Casque et micro ? Clavier externe ?	Bonne pratique de position au travail «gestes et postures» Catalogue d'équipements comme au bureau	Si besoin d'équipements: aide au financement ? Recommandation d'équipement ? Achat groupé ou chacun est responsable ?
		Connexion internet suffisante	Evolution de débit ? Passage à la fibre ? Aide au diagnostic	Aide financière ? Sous quelle forme ?
		Quels sont les risques associés au TT	Voir Onglet les risques TT et l'onglet Prévention des risque	Revoir la politique de prévention des risques
L'organisation: choix des tâches et des personnes	Définir les tâches et les personnes pouvant se retrouver en télé-travail	Faire le point sur les tâches	Voir Onglet Evaluation des Activités TT	Quels sont les impacts sur le collectif ? Eviter une entreprise à deux vitesses
		Concernant les tâches, existait-il des tâches ne pouvant être réalisées en télétravail ?	Tâches nécessitant des contrôles visuels sur site: contrôle d'équipements, de produits ... Logiciel sur PC de bureau non connecté au réseau. Utilisation de logiciel ou technique non «transportables»	Faut-il envisager des évolutions pour rendre ces tâches exécutables en TT ?
		Concernant les personnes, existe-t-il des critères d'éligibilité ?	l'ancienneté (6 mois ou 1 an), l'éloignement géographique, la situation de santé, le niveau de responsabilité ou d'autonomie dans le travail.	Faut-il envisager des formations particulières: encadrement à distance pour les managers, gestion du temps pour tous, utilisation des outils collaboratifs...
		Parmi les tâches candidates au TT, existe-t-il des avantages et/ou des inconvénients à leur exécution en TT ? Perte d'efficacité ? Gain d'efficacité ?	Avantage: Inconvénient: Une tâche habituellement faite en binôme en simultané qui sera faite en séquence donc prenant plus de temps	Peut-on mesurer ces avantages ou inconvénients ?

TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie

Thème	Contenu / Objectifs	Questions à se poser	Bonne pratique / Exemples / Références / Propositions	Impacts à évaluer / anticiper
L'organisation: choix des tâches et des personnes	Définir les tâches et les personnes pouvant se retrouver en télétravail	Parmi les tâches candidates aux TT, quelles sont celles nécessitant des adaptations: besoin matériel, évolution de processus interne ou externe ?	Connexion sécurisée, plage d'appels clients, outil collaboratif de flux de validation de document, installation de logiciel en local sur PC au lieu de serveur, version web de logiciels, etc ..Dossiers papiers, plans non digitalisés	Impact pendant la période où les adaptations ne sont pas réalisées Coût et délais des adaptations
		Parmi les adaptations de tâches à réaliser, comment les prioriser ?	Nombre de personnes impactées x Temps passé par personne ? Complexité technique ?	Ne pas sous-estimer le temps nécessaire pour faire évoluer ces tâches
		Parmi les actions de formation à réaliser, comment les prioriser ?	Voir Onglet Prévention des risque TT	Coûts, délais, disponibilité ?
		Quel pourrait être l'impact sur les managers pilotant des équipes en TT ?		Risque de «perte de contrôle» ou de sentiment de «perte de contrôle»
Les rythmes de travail	Définir les rythmes de travail	Jours fixes ou flottants ?		Coordination des jours au sein d'une équipe pour assurer ou éviter une présence concomittante Coordination avec d'autres équipes, assurer ou éviter une présence concomittante
		Réguliers ou occasionnels ?	Voir Onglet Prévention des risque TT	Vérifier si impact sur les services communs: restauration, accueil, disponibilité espace
		Quelle fréquence ? Minimas / maximas ?		Voir Onglet Prévention des risque TT
		Dans la journée, quelles plages horaires de disponibilité ?		
		Gestion des pauses	Déjeuner, café Utilisation d'un logiciel tel que focus ?	
		Quelles règles de déconnexion ?	Voir Onglet Bonnes Pratiques Perso	

TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie



Thème	Contenu / Objectifs	Questions à se poser	Bonne pratique / Exemples / Références / Propositions	Impacts à évaluer / anticiper
Le suivi individuel	Nous ne sommes pas égaux devant le TT, il est nécessaire de s'assurer au fil du temps que les conditions individuelles restent bonnes	L'environnement personnel est-il adéquat d'un point de vue psychologique	Tempérament de la personne habituellement ? Changements d'attitude ? Charge mentale: La personne doit-elle assurer d'autres tâches: par exemple la présence des enfants ? Questionner la personne sur son ressenti concernant sa situation, sa performance, ses besoins ? Les personnes vivent moins de détresse psychologique élevée si elles se sentent soutenues par leur direction, la DRH, leurs collègues. Ces marques de soutien sont une puissante protection de la détresse psychologique.	Revisiter la politique de prévention des risques psycho-sociaux. Mise à jour du Document Unique
		L'environnement personnel est-il adéquat: pièce séparée ? Conjoint en TT également ?	Seulement 45% des télétravailleurs peuvent s'isoler toute la journée pour travailler. Être confiné dans un logement de moins de 40 m ² est un facteur de risque important Les services de Santé au Travail ainsi que les mutuelles offrent des consultations psychologiques, il est nécessaire de le rappeler.	
		Gestion de la solitude et de l'éloignement		Voir Onglet Risque TT et Prévention des risque TT
Le management d'équipe	Etablir des pratiques de management pour maintenir la cohésion et la dynamique des équipes et prévenir les risques professionnels	Etablir des canaux de communication	Choisir un modérateur / animateur tournant ou fixe	Prévoir l'accompagnement des managers et la gestion du changement tout au long de cette phase
		Quelle est la bonne fréquence d'échange de l'équipe ?	Trois rendez-vous visioconférences par semaine ? Lundi 14 heures, réunion d'équipe hebdomadaire : une heure pour échanger sur les priorités du moment. Mercredi 14 heures, escale : 30 minutes de pause-café pour partager les informations clés. Vendredi 17 h 30, temps informel : pour célébrer des réalisations, rire, et se souhaiter une bonne fin de semaine.	
		Quelles règles se fixer au sein de l'équipe ?	Définir une charte d'équipe: je suis à l'heure, je viens préparé, je reste concentré...	

TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie

Thème	Contenu / Objectifs	Questions à se poser	Bonne pratique / Exemples / Références / Propositions	Impacts à évaluer / anticiper
La protection des données et la protection informatique	Les lieux de TT deviennent des «sites» de l'entreprise, il faut s'assurer que ceci n'occasionnera pas de risques sur la protection des données	Comment s'assurer de la continuité de la politique de protection des données	Il faut prévoir les mêmes dispositions que lorsque l'on est sur le site principal	Besoin d'un destructeur de papiers ? Besoin d'un meuble fermant à clé ?
		Comment assurer la sauvegarde des données des outils nomades ?	Stocke des données sur PC portable ou sur serveur . Si PC logiciel de sauvegarde à distance ?	Coûts additionnels ?
L'infrastructure technique	Définir les moyens techniques (infrastructure, matériels et logiciels) nécessaires au TT	Quel système de partage de fichier ?	Cloud ? Solution interne ? Besoins plus importants.	Coûts additionnels ? Formation ?
		Comment organiser les sauvegardes des données ?		
		Quels équipements bureautiques sont nécessaires ? PC pro ou PC perso ?	PC, tablette, double écran, scanner, imprimante.	Coûts additionnels ?
		Comment organiser la maintenance des équipements portables ?		Coûts additionnels ?
		Quels logiciels de communication sont nécessaires: mail, visio, messagerie instantanée		Le lien avec l'extérieur nécessite parfois plusieurs logiciels comparables, comment se former à tous...
		Faut-il des imprimantes ?	Dans le cas de documents à imprimer pour modifier manuellement ou signer.	Coûts additionnels ? Formation ? Maintenance
		Faut-il un scanner ?	Dans certains cas des applications smartphone gratuites suffisent.	
		Un logiciel de workflow ?		
		Un logiciel de signature électronique ?		
La formation	S'assurer que les besoins de formation sont identifiés et traités.	Quels sont les besoins immédiats, liés à la mise en place du télétravail ?	Formation aux outils Formation aux pratiques: management à distance, gestion de son temps.	
		Quels sont les autres besoins ?		
		Formation aux Risques liés au TT		

TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie



Thème	Contenu / Objectifs	Questions à se poser	Bonne pratique / Exemples / Références / Propositions	Impacts à évaluer / anticiper
Les parties prenantes (PP)	Valider l'impact du télétravail sur les relations avec les salariés (actuels ou à venir), les clients, les fournisseurs, les IRP, les autorités etc	Le TT impacte-t-il mes relations avec mes parties prenantes ?	Faire une revue EvRP du TT	
		Le TT est-il une opportunité d'accès au travail pour des personnes tenues à l'écart pour des raisons de handicap, de maladies chroniques ?	Faire une évaluation des opportunités	
		Est-ce que mes logiciels de communication sont compatibles avec ceux de mes parties prenantes ?	En particulier s'assurer d'avoir le même logiciel de visio conférence Est-ce que la qualité de la communication sera assez bonne pour éviter les déconnexions et les grésillements ?	Besoin de licences en plus ? De passer à la version payante d'un logiciel gratuit ? Améliorer la bande passante ?
		Quel est l'impact du TT sur mes recrutements ?		Revoir la politique de recrutement pour anticiper les impacts du télétravail
		Est-ce que mes plages horaires sont compatibles avec celles de mes parties prenantes ?		
Les éléments financiers	S'assurer que les impacts financiers sont identifiés, validés et budgétés	Quel impact le TT a-t-il sur les éléments de paye ?	Salaire, prime, prime de transport ... etc ?	Bien recenser tous les éléments financiers avant de prendre des décisions trop hâtives. Anticiper les «précédents», les impacts long-terme et les retours en arrière
		Quels sont les frais évités ?	Déplacements, frais généraux (fluides, énergie, restauration, nettoyage, téléphone, consommables, entretien basé sur l'usage...)	
		Quels sont les frais qui s'ajoutent ?	Equipements salariés: matériel ou mobilier Infrastructure technique Matériels Logiciels Communication Formation à distance	
			Consommables des salariés: papier, encre	
		Quels sont les frais fixes ?	Ticket restaurant ou panier repas, frais fixes (loyers des bâtiments, entretien non basé sur l'usage ...)	

TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie

Thème	Contenu / Objectifs	Questions à se poser	Bonne pratique / Exemples / Références / Propositions	Impacts à évaluer / anticiper
La cohésion de l'entreprise	Intégrer le TT dans la politique générale de l'entreprise	Comment s'assurer du maintien de la cohésion de l'entreprise lors de la mise en place du TT ?	Eviter l'entreprise à deux vitesses dans laquelle ceux qui télétravaillent apparaissent comme des privilégiés	Le télétravail n'est qu'une forme d'organisation du travail comme une autre et doit être traitée comme telle, sans plus ni moins d'emphase qu'une autre malgré le caractère exceptionnel et soudain qu'elle revêt. Il faut éviter que le télétravail devienne un sujet clivant entre ceux qui y ont droit qui seraient des privilégiés et les autres.
		Comment s'assurer du suivi régulier des TT et des managers de TT ?	Définir un processus robuste de suivi	
		Intégrer les éléments financiers en particulier les éléments salariaux sur le long terme		
		Quels mécanismes de communication mettre en œuvre ?		

Fiche-outil 1 : Organiser le retour d'expérience

Description : ce tableau décrit les **différentes options** possibles pour organiser un **retour d'expérience**

Objectif : Comprendre les **perceptions des salariés** pour préparer une **réponse appropriée**

Options	Description	Conditions de réussite	Avantages / Bénéfices	Inconvénients / Risques
Questionnaire live individuel	Echange à deux personnes en présentiel ou par téléphone à l'aide d'un questionnaire établi. L'interviewer collecte les réponses.	Questionnaire court et précis. Être disposé à écouter pendant de longues minutes.	Libère la parole. Permet de récupérer des réactions en live. Permet de chiffrer les ressentis.	Chronophage surtout les premières fois: s'assurer de bien cadrer sans frustrer.
Questionnaire live collectif	Echange de groupe en présentiel ou par téléphone à l'aide d'un questionnaire établi. L'interviewer collecte les réponses.	Nécessité d'avoir un bon animateur.	Permet un échange collectif qui favorise la réflexion et permet à chacun de jauger son ressenti par rapport à celui du groupe.	Difficulté à chiffrer le ressenti. Risque que tout le monde ne s'exprime pas.
Questionnaire différé / sondage	Le répondant collecte lui-même ses réponses.	Nécessité d'avoir un questionnaire pas trop long avec des questions claires. Éviter les questions quasi-similaires à un adverbe près.	Libère la parole de manière plus contrainte (écrit vs oral). Permet de récupérer des réactions réfléchies. Permet de chiffrer les ressentis.	Risque que tout le monde ne réponde pas au questionnaire.
Groupe de parole	Echange collectif entre personnes n'appartenant pas forcément à la même équipe. Idéalement les personnes sont volontaires.	Nécessité d'avoir un bon animateur. Pas de questionnaire en tant que tel mais un fil conducteur sur qq sujets choisis.	Libérer la parole de manière totalement libre. Permet un échange collectif qui favorise la réflexion et permet à chacun de jauger son ressenti par rapport à celui du groupe.	Ne permet pas de récupérer des mesures précises du ressenti.
Réunion d'équipe	Echange collectif entre personnes de la même équipe qui peuvent donc comparer.	Préparer cette phase, ne pas la mélanger aux sujets du quotidien ou à la revue des objectifs, y allouer le temps nécessaire quitte à le faire en plusieurs fois.	Libère la parole. Permet de récupérer des réactions en live. Permet un échange collectif qui favorise la réflexion et permet à chacun de jauger son ressenti par rapport à celui du groupe.	Ne permet pas de récupérer des mesures précises du ressenti.
La plateforme d'écoute	Des personnes sont disponibles au téléphone pour écouter.	Grande disponibilité de la plateforme. Qualité des écoutants.	L'appelant peut rester anonyme. L'appelant ne connaît pas non plus l'écoutant. Permet de libérer la parole.	L'anonymat de l'écoutant peut-être un frein pour l'appelant. Difficulté à chiffrer le ressenti.
Cellule d'écoute / conseillère sociale	Une ou deux personnes dédiées en présentiel ou au téléphone.	Grande disponibilité de la plateforme. Qualité des écoutants.		Ne permet pas de récupérer des mesures précises du ressenti.

Le questionnaire du retour d'expérience

Fiche-outil 2 : Le questionnaire du retour d'expérience

Description : ce tableau offre une **série de questions** pour une session ou un questionnaire de **retour d'expérience**

Objectif : Organiser le retour d'expérience avec **des questions** groupées par thème en lien avec le **télétravail**

Objectifs	Thèmes	Questions	
Définir un certain nombre de critères qui permettront de segmenter les réponses d'une manière utile pour comprendre le ressenti exprimé. Attention à ce que certains critères n'amènent pas à fausser l'anonymat dans le cas de petites équipes		Quel est votre sexe ?	
		Quelle est votre tranche d'âge ?	
		Dans quelle service, département travaillez-vous ?	
		Gérez-vous une équipe ?	
S'assurer que le TTeur dispose de l'environnement adéquat ainsi que du matériel adéquat. En fonction des réponses il faudra revenir sur les bonnes pratiques de TT, prévoir des investissements (écrans, claviers, casques) ou un financement de matériel (bureau, chaise..)	Cadre et confort de travail	Etes-vous seul à télétravailler à votre domicile ?	
		Comment évaluez-vous la facilité à télétravailler ?	
		Avez-vous des enfants non autonomes présents pendant vos journées de travail ?	
		Disposez-vous d'une pièce isolée pour travailler à domicile ?	
		Disposez-vous d'un bureau, d'une chaise adaptée, d'un éclairage adapté ?	
		Globalement comment vivez-vous la situation de télétravailleur ?	
		Qu'est ce qui rend le télétravail le plus facile ?	
		Qu'est ce qui rend le télétravail plus difficile ?	
		Disposez-vous des moyens nécessaires à un télétravail efficace ? Si non quels sont les moyens qui manquent/ dysfonctionnent ?	
		Souhaitez-vous bénéficier de conseils pratiques ? Si oui sur quelles thématiques: organisation personnelle, outils de télétravail	
		Avez-vous besoin d'un rappel sur les bonnes pratiques Gestes et Postures au travail ?	
		Matériel informatique	Etes-vous correctement équipé d'un point de vue technique : ordinateur, écran, logiciels, imprimante, scanner, casque et micro externe, clavier externe ?
			Votre connexion internet est-elle de qualité suffisante: déconnexions impromptues, lenteurs ?
			Avez-vous libéré le sol de votre lieu de travail des câbles électriques et informatiques ?

TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie



Objectifs	Thèmes	Questions
Valider que les tâches assignées soient exécutables en télétravail, identifier des avantages	Quantité de travail	Avez-vous suffisamment de « tâches, missions, projets » à réaliser en télétravail ou êtes-vous en insuffisance d'activité ?
	Efficacité au travail	Est-il possible pour vous de réaliser vos tâches en télétravail (entre 0 et 100%) ?
S'assurer que le télétravailleur arrive à organiser son temps et est conscient des règles du jeu. En fonction des retours, prévoir de revenir sur les bonnes pratiques de télétravail	Organisation de votre emploi du temps	Concernant l'organisation de votre emploi du temps en télétravail, arrivez-vous à tenir efficacement votre emploi du temps et à conjuguer vie professionnelle et privée à domicile ?
		Arrivez-vous à travailler à des horaires réguliers ?
		Pensez-vous qu'il serait préférable que vous alterniez télétravail et travail sur site ?
	Règles du jeu	Si vous avez des enfants, arrivez-vous à concilier les emplois du temps entre vos enfants et votre mission professionnelle ?
		Si vous vivez seul(e), comment vivez-vous votre télétravail ?
		Revêtez-vous une tenue professionnelle pour télétravailler ? Saviez-vous que revêtir une tenue professionnelle pour télétravailler facilite la concentration et la coupure temps perso / temps pro ?
		Vous êtes-vous donné des règles de déconnexion: pas de repas devant le PC, je m'habille puis je travaille ?
		Qu'est devenu votre temps de trajet: du temps de travail, de l'activité physique ? Des loisirs ? Du temps familial ?
		Faites-vous des pauses ? Sont-elles régulières (15 minutes toutes les deux heures) ? Prenez-vous le temps de prendre l'air: à la fenêtre, dans le jardin, sur un balcon, dans une cour pour vous lever, vous étirer ?
		Prenez-vous le temps d'un repas le midi ? Avez-vous besoin de conseils pratiques, culinaires, diététiques pour faire de ce temps un temps pour vous ?
Arrivez-vous à faire une coupure nette en fin de journée ?		
S'assurer que le télétravailleur dispose du suivi individuel nécessaire de la part de son manager. Cela permet d'établir des bonnes pratiques de management pour maintenir la cohésion et la dynamique des équipes et prévenir les risques professionnels. Cela permet de recueillir l'état d'esprit des salariés vis à vis de leur situation	Soutien du manager	Avez-vous des interactions régulières et suffisamment de support de votre manager ?
		Etes-vous satisfait :
		Du contenu et de la pertinence des échanges,
		De la fréquence et de la durée des échanges,
		Des conditions techniques des échanges (téléphone, visio, mail etc.)
Etes-vous au clair sur la manière de suivre les progrès de vos objectifs ?		

TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie

Objectifs	Thèmes	Questions
S'assurer que le télétravailleur dispose du suivi individuel nécessaire de la part de son manager. Cela permet d'établir des bonnes pratiques de management pour maintenir la cohésion et la dynamique des équipes et prévenir les risques professionnels. Cela permet de recueillir l'état d'esprit des salariés vis à vis de leur situation	L'état d'esprit du télétravailleur	Quel est votre niveau d'énergie aujourd'hui ? 0% = je suis à plat 100% = j'ai un moral d'enfer
		Quel est votre niveau d'énergie de manière générale depuis la mise en place du télétravail ? 0% = je suis à plat 100% = j'ai un moral d'enfer
		Quelles idées traduisent le mieux ce que vous vivez pendant cette période de télétravail ? Plusieurs choix possibles
		Je me sens seul(e)
		Je me sens libre de gérer mon temps
		Je suis inquiet(e) pour la suite
		Voir des personnes me manque
		J'ai du mal à me concentrer
		J'ai du mal à me motiver
		J'apprécie les moments passés en famille
		Je m'inquiète pour ma propre santé et celle de mes proches
		Je gagne du temps sur ma journée de travail (transport...)
		Autre, à préciser
		Combien de contacts humains avez-vous dans la journée en moyenne ?
Trouvez-vous que c'est suffisant ?		
Faites-vous attention à vous: à votre état d'esprit et à son évolution ?		
S'assurer de la cohésion de l'entreprise	Communication de l'entreprise sur l'actualité / activité	Que pensez-vous du niveau d'information concernant l'activité de l'entreprises ?
		Comment la Direction pourrait-elle vous aider, quels seraient les moyens à mettre en œuvre ?
		Comment retrouver des salles de pause virtuelles ?
		Avez-vous trouvé ce questionnaire utile ?
		Le télétravail vous prive-t-il d'information ?
	Echanges avec collègues	Avez-vous des échanges réguliers avec vos collègues (téléphone, visio, etc.)
		Avez-vous mis en place des moments d'échange/convivialité ? Si oui pouvez-vous partager des exemples
		Avez-vous établi un cadre pour le choix des moyens de communication ? Dans quel cas le mail, le téléphone, le SMS, la visio-conférence ?
		Avez-vous des réunions d'équipe régulière ?
		Faites-vous attention aux autres, à leur état d'esprit, à la manière dont il peut évoluer

TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie



Le baromètre

Fiche-outil 3 : Le baromètre

Description : le retour d'expérience mesure les perceptions à un instant précis, le **baromètre** va permettre de mesurer des tendances

Objectif : Le baromètre est un moyen de suivre dans le temps l'évolution d'un **ressenti** au sein d'une population afin de prendre les **mesures appropriées**

Options	Description	Avantages / Bénéfices	Inconvénients / Risques
Forme du questionnaire	Formulaire téléphonique	Libère la parole. Permet de récupérer des réactions en live	Chronophage surtout les premières fois: s'assurer de bien cadrer sans frustrer
Liste de questions	La liste de questions peut évoluer au fur et à mesure du temps pour s'adapter aux phases traversées, en revanche il est nécessaire de conserver quelques questions de manière permanente au cours du temps	Permet de mesurer un ressenti dans la durée et donc d'avoir l'effet baromètre	
Types de question	«Sur une échelle de 1 (Critique / Faux) à 5 (Excellent / Vrai), diriez-vous que»	Permet de chiffrer les ressentis	
Critères d'analyse	Définir les critères d'analyse: sexe, tranche d'âge, équipe....	Permet de segmenter les réponses d'une manière utile pour comprendre le ressenti exprimé.	Attention à ce que certains critères n'amènent pas à fausser l'anonymat dans le cas de petites équipes
Analyse	Prévoir dès le début le bon outil de collecte des réponses	Gagner du temps dans la consolidation et l'exploitation	
Communication	Définir le processus de communication des résultats: fréquence, destinataires, niveau de détail, niveau d'explication, par les managers/la direction	Transparence	

Exemples de questions (source Dijon Céréales)

- Quel est votre moral durant la période actuelle ?
- Quel est le moral de votre entourage (famille , proches) durant la période actuelle ?
- Êtes-vous sur votre lieu de travail ?
- Êtes-vous en télétravail ?
- Au vu des conditions actuelles, vous sentez vous isolé dans votre travail ?
- Vos conditions de travail dans l'entreprise , suite aux différentes dispositions internes de l'entreprise sont-elles satisfaisantes ?
- Les dispositions internes vis à vis de l'épidémie vous paraissent elles bien appliquées et respectées dans l'entreprise ?
- Les consignes transmises à destination des adhérents / clients vous paraissent respectées ? affichages , circulaires
- Êtes-vous inquiet quant à une reprise prochaine de l'activité normale du groupe ?
- Comment noteriez-vous l'intérêt de maintenir sur le long terme le télétravail ?
- Comment noteriez-vous l'intérêt de maintenir sur le long terme les procédures dématérialisées (ex: signatures électroniques, notes de frais...)?

Comment noteriez-vous l'intérêt de maintenir sur le long terme les réunions en visio ?

Comment noteriez-vous l'intérêt de développer sur le long terme la vente en ligne dans les magasins ?

Comment noteriez-vous l'intérêt de maintenir sur le long terme la vente en Drive dans les magasins ?

Comment noteriez-vous l'intérêt de maintenir sur le long terme la cellule Ecoute des collaborateurs ?

TÉLÉTRAVAIL

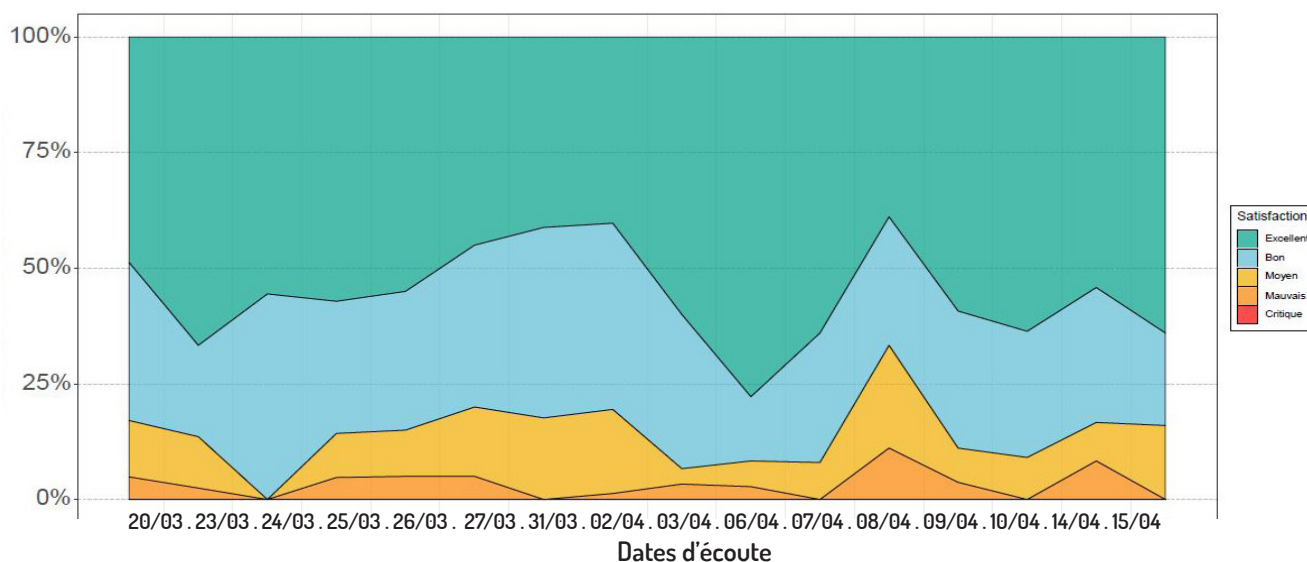
Club Génération Industrie

Dijon Céréales, une coopérative de 757 salariés, a mis en place un baromètre quotidien du moral des collaborateurs. Chaque manager maintient le lien avec son équipe mais, en sus de ce contact, quatre personnes des ressources humaines appellent chaque matin entre 10 et 15 collaborateurs, explique le porte-parole Didier Quintard. Le « groupe d'écoute » contacte donc au total entre 50 et 60 salariés par jour qu'ils soient en télétravail (un quart environ), en poste physique (50 %), ou en arrêt (maladie, garde d'enfants, précaution pour les personnes à risque). Ils répondent à une dizaine de questions autour de leur moral et de celui de leurs proches, de leurs conditions de travail, de leurs difficultés pratiques (télétravailler avec des enfants, disposer d'une meilleure connexion internet...), de la clarté des consignes et, depuis début avril, de leur manière de voir la reprise, etc.

Source Journal des Entreprises - Par Yanne Boloh, le 21 avril 2020

Exemple de restitution graphique (Source Dijon Céréales)

Quel est votre moral durant la période actuelle ?



TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie

Grille d'auto-évaluation de mes bonnes pratiques personnelles

Fiche-outil 4 : Grille d'auto-évaluation de mes bonnes pratiques personnelles

Description : la pratique du télétravail nécessite de faire attention et les 9 conseils ci-dessous vont aider le télétravailleur à s'organiser au mieux

Objectif : la grille est à remplir pour soi et/ou pour échange avec son manager afin de faire un état des lieux et de s'assurer du bien-être des collaborateurs.

Conseil / Bonne pratique	Comment je me situe par rapport au conseil ?	Mes engagements pour faire évoluer ma pratique
<p>Conseil n°1 : autant que vous le pouvez, aménagez-vous un espace dédié exclusivement au travail. L'idée étant de marquer physiquement la séparation entre votre lieu de travail et votre lieu de vie. Même petit, c'est essentiel de pouvoir quitter son lieu de travail le soir et d'avoir une séparation, même symbolique, entre le travail et la maison. Privilégiez les endroits où vous pouvez bénéficier de la lumière naturelle. Equipez votre espace de travail de manière confortable en respectant les préconisations. Gestes et postures afin d'éviter les désagréments liés à de mauvaises positions et conditions de travail.</p>		
<p>Conseil n°2 : imposez-vous des horaires. Ce n'est pas parce que vous travaillez depuis chez vous qu'il ne faut pas vous astreindre à une certaine discipline, bien au contraire. Nous sommes à peu près tous aux 35h, et on peut se dire qu'on les répartit comme on veut dans la semaine. «Vive la flexibilité». Erreur ! Pour la même raison, le soir, le WE, ça devrait être pour se sortir la tête du travail. C'est sans doute le plus difficile quand le PC et le portable sont à portée de main et qu'on travaille sur «un dernier mail avant d'aller manger...» Évitez d'entrecouper votre journée d'intermèdes domestiques. Mieux vaut vous astreindre à un rythme fixe, calé sur vos horaires habituels de travail.</p> <p>Vous pouvez également utiliser une des nombreuses applications disponibles gratuitement et permettant d'aider à organiser son temps (liste non exhaustive, sans garantie: PomoDone / Focus / Scheduler / Tomatoid / FlowTime 1)</p>		
<p>Conseil n°3 : habillez-vous. On peut être tenté de rester en pyjama quand on a pas à croiser ses collègues ni à sortir, cependant cela ne met pas dans la bonne dynamique A vous de voir si vous allez jusqu'à mettre vos chaussures. Se mettre en tenue de ville permet également d'éviter la tentation de prendre un plumeau, un pinceau ou de sortir passer la tondeuse. En cas de demande impromptue de visio conférence, on se sent plus à l'aise en tenue de travail qu'en pyjama Enfin être habillé permet de mieux mettre en œuvre le conseil n°4</p>		
<p>Conseil n°4 : même si ce n'est pas aisé en période de confinement, sortez. Sortez de votre pièce dédiée, sortez de votre appartement. Ce conseil fait la synthèse des 3 premiers: imposez-vous de sortir régulièrement de votre espace dédié en étant bien entendu habillé !! Il est vital de s'aérer, le corps et l'esprit. S'aérer le corps c'est s'aérer l'esprit, cela et permet de gagner ensuite en concentration, lucidité, énergie... Des petites pauses régulières en dehors de la pièce dédiée, une plus longue pause à l'extérieur, sur un balcon, dans une cour</p>		

Conseil / Bonne pratique	Comment je me situe par rapport au conseil ?	Mes engagements pour faire évoluer ma pratique
<p>Conseil n°5 : gardez le contact oral et visuel (téléphone, visio) avec vos interlocuteurs habituels: collègues, clients, fournisseurs etc afin de ne pas vous coupez du monde. Le manque de contact humain peut influencer négativement votre moral surtout si le télétravail s'inscrit dans la durée et les échanges écrits (mail et sms) n'auront jamais la richesse de l'échange direct. Vous allez vous sentir bien seul(e) chez vous. Prévoyez un canal de détente qui soit séparer du canal de travail et assurez-vous qu'un modérateur assure le partage entre les deux types de contenus.</p>		
<p>Conseil n°6 : même en essayant de conserver un maximum d'échange oraux et visuels vous allez écrire sans doute plus qu'à l'accoutumée que ce soit par mail, sms, messagerie instantanée ou dans les zones d'échange des outils de visio conférence. Portez une attention à la manière dont vous écrivez en fonction de vos interlocuteurs et des situations. «Bonjour», «merci», «stp», «à bientôt», smiley etc sont des incontournables pour évitez des échanges trop directs.</p>		
<p>Conseil n°7 : mettez-vous d'accord sur la méthode de suivi des travaux avec vos supérieurs et vos collègues. Vous allez sans doute tâtonner pour trouver le mode de suivi idéal sachant que tout le monde n'a pas besoin du même niveau de suivi. Éviter la mise en copie systématique, soyez sélectif et privilégier un point régulier téléphonique à intervalle adéquat. Pour le manager d'équipe pourquoi ne pas essayer trois rendez-vous visioconférences par semaine ? Lundi 14 heures, réunion d'équipe hebdomadaire : une heure pour échanger sur les priorités du moment. Mercredi 14 heures, escale : 30 minutes de pause-café pour partager les informations clés. Vendredi 17 h 30, temps informel : pour célébrer des réalisations, rire et se souhaiter une bonne fin de semaine.</p>		
<p>Conseil n°8 : se fixer des règles concernant les choix des moyens de communication. Le téléphone pour ce qui est urgent et important, si répondeur bien préciser le degré d'urgence dans le message. Le SMS pour une urgence moindre et pouvant faire l'objet de réponse courte, si la réponse doit finalement être longue retour au téléphone Les mails pour les sujets peu urgents et nécessitant plus de recul ou pour des suivis. Les visio conférences pour les réunions de travail, un appel téléphonique au travers d'un tel logiciel peut aussi devenir une visioconférence.</p>		
<p>Conseil n°9 : prenez soin de vous et des autres. Au même titre que vous vous installez confortablement (conseil 1), que vous faites des pauses (conseil 4) soyez attentif à votre moral et à celui des autres. L'isolement, la perte des repères temporels et spatiaux peuvent influencer sur votre moral, sur celui de vos collaborateurs, sur celui de votre patron. Surveillez les absences de réponses, les mails agressifs, les baisses de qualité des réponses...</p> <p>Soyez également attentif à votre forme physique, en surveillant votre alimentation. Mettez à profit la réduction de votre temps de transport pour préparer de vrais plats équilibrés. Cuisinez un peu plus la veille et vous apprécierez les restes le lendemain. Eloignez-vous de votre PC et sortez de votre pièce dédiée pour faire une vraie pause déjeuner, pour prendre un thé ou un café. Faites un peu d'exercice physique.</p>		

TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie

Les risques liés au télétravail

Fiche-outil 5 : Les risques liés au télétravail

Description : la pratique du télétravail peut être **source de risques** pour le télétravailleur

Objectif : la grille ci-dessous est une **liste des risques** auxquels le télétravailleur peut être confronté

Source http://www.officiel-prevention.com/formation/fiches-metier/detail_dossier_CHSCT.php?rub=89&ssrub=206&dossid=489

Les risques physiques du télétravailleur

- Il convient de noter que les risques routiers de déplacement domicile-travail sont fortement réduits et cela est à mettre au crédit du travail à distance.

- Par contre, l'installation d'un bureau à domicile peut souffrir de mauvaises conditions ergonomiques préjudiciables à la santé du télétravailleur : les règles d'aménagement du local et du poste de travail de bureau peuvent être totalement négligées et le télétravailleur est alors exposé à des risques de pathologie auditive, de troubles visuels et musculosquelettiques.

- Un bureau à domicile ne répond généralement pas aux mêmes normes de santé et de sécurité que celles qui s'appliquent dans l'entreprise, que cela soit en espace de travail suffisant, en implantation et choix des équipements et mobiliers adéquats, en conditions d'aération et d'éclairage satisfaisantes. La sécurité des installations électriques peut être particulièrement problématique (rallonges et prises en mauvais état ou surchargées, fils électriques au sol et câbles sources de trébuchement...). Les situations dangereuses, qui s'apparentent beaucoup à celles conduisant à des accidents domestiques, comme monter sur une chaise instable pour ranger un dossier sur une étagère en hauteur, le sont d'autant plus qu'elles sont généralement occultées, pour des tâches de nature apparemment banale, pour lesquelles il n'y a pas le respect d'un minimum de précautions de sécurité qui seraient prises dans un contexte collectif : l'isolement du télétravailleur amplifie en fréquence et en gravité tous les risques inhérents à un travail de bureau.

- Le risque visuel

Le travail continu sur écran sollicite fortement la vision : le mécanisme d'accommodation permanent, assuré par le cristallin et les muscles des yeux, qui permet le réglage de la mise au point de l'image sur la rétine, la convergence qui permet la fusion des deux images rétinienne grâce à la contraction de muscles situés autour de l'œil, provoquent une fatigue oculaire après des efforts visuels prolongés. De plus, de nombreux et très fréquents défauts de l'œil (myopie, hypermétropie, astigmatisme, troubles de la convergence, presbytie) rendent l'effort oculaire plus important pour un résultat médiocre lorsqu'ils sont mal ou pas corrigés. Par ailleurs, les mauvaises conditions d'éclairage (reflets sur les écrans, éblouissement direct...), un poste peu ergonomique, aggravent la fatigue visuelle. Cette fatigue des muscles oculaires se traduit par une vue de plus en plus trouble au fur et à mesure de l'effort, des picotements et rougeurs oculaires, des larmoiements, des clignements intempestifs des paupières, des maux de tête...

- Les risques de troubles musculosquelettiques

La position statique assise prolongée, l'utilisation constante du clavier, de la souris et de l'écran de l'ordinateur, le travail permanent au téléphone, génèrent des contraintes posturales au niveau du dos, du cou, des épaules et du poignet. Les poignets souffrent notamment lors de la frappe dactylographique sur le clavier et de la manipulation répétitive de la souris. Il en résulte souvent des cervicalgies et des lombalgies, des affections du poignet (syndrome du canal carpien), par compression par appui sur le talon de la main. Cette compression est responsable de fourmillements dans le territoire du nerf médian sous le ligament carpien palmaire situé à la face antérieure du poignet. On note aussi des tendinites du pouce et du coude liée à l'usage des micro-claviers ou des combinés téléphoniques mal tenus. La position assise immobile de longues heures favorise aussi l'apparition de pathologies comme les troubles circulatoires, le diabète, ou l'obésité, aggravée par le grignotage et/ou une restauration rapide, sans vraie pause-déjeuner. A noter aussi que des contacts cutanés fréquents avec des claviers et combinés de téléphone sales, génèrent aussi des maladies digestives dues aux virus et bactéries manipulés (gastro-entérite...).

- Les risques des champs électromagnétiques

Les risques éventuels sur la santé causés par une exposition aux rayonnements électromagnétiques artificiels sont encore mal connus et les nombreuses études en cours sur leurs effets n'apportent pas de conclusions certaines et font l'objet de controverses. L'utilisation intensive du téléphone portable expose particulièrement le travailleur à une source d'émission d'ondes dont il est très proche, car les effets biologiques observés dépendent de la puissance du champ électromagnétique qui diminue rapidement avec la distance : le CIRC (Centre International de Recherche sur le Cancer) indique que l'usage intensif du téléphone portable « peut-être cancérigène pour l'homme » à long terme et il y a parfois des effets directs pathologiques significatifs à court terme pour certaines personnes hypersensibles (nausées, vertiges, palpitations, effets visuels et nerveux). Ces symptômes non spécifiques évoquent plutôt une réaction d'anxiété vis-à-vis d'un phénomène diffus, non maîtrisable et non perceptible de manière directe.

- Les chutes de plain-pied

Les sols encombrés, inégaux, des passages trop étroits entre des meubles ou des équipements de bureaux, des fils électriques au sol, sont propices aux chutes de plain-pied et pertes d'équilibre résultant de faux pas et de trébuchements : entorses, hématomes, plaies cutanées voire fractures en sont la conséquence.

- Les chutes de hauteur

Les chutes de hauteur depuis un escabeau (ou une chaise !) en équilibre instable pour attraper des objets sur une étagère ou en haut d'une armoire d'accès difficile, ou pour changer une ampoule ou un tube d'éclairage, des chutes d'objets mal empilés sur de grandes hauteurs, en équilibre précaire, des fixations au mur peu sûres, sont à l'origine de traumatismes.

- Les blessures

L'utilisation d'instruments tranchant tels les ciseaux, cutters, agrafeuses, massicots, est à l'origine de coupures, de plaies ouvertes du poignet, des doigts et de la main, pouvant se surinfecter (panaris...).

- Les produits toxiques

Les risques toxiques sont liés au fonctionnement des photocopieurs, des imprimantes lasers (ozone, poussières de papier) et à l'utilisation du toner. A forte concentration, les produits volatils utilisés et l'ozone peuvent irriter les muqueuses et les voies respiratoires.

Les risques électriques

Des risques électriques sont engendrés par l'utilisation d'une installation électrique précaire et/ou provisoire. L'électrisation/électrocution par contact avec un conducteur sous tension (rallonge ...) ou par l'utilisation de prises défectueuses, sont des dangers potentiels.

TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie



Les risques psychologiques du télétravailleur

- L'absence de conciliation vie au travail / vie privée et l'absence d'intégration à l'entreprise sont possiblement porteuses de mal-être au travail. Les femmes, devant arbitrer entre vie professionnelle et familiale, sont tout particulièrement concernées : c'est alors paradoxal dans la mesure où par ailleurs, le télétravail limite les déplacements professionnels et fait ainsi gagner du temps, offre une plus grande autonomie, ce qui souligne le caractère ambivalent du travail à distance ...
- Il faut aussi noter les risques liés à une disponibilité constante par le truchement du téléphone ou de l'ordinateur portable, avec éventuellement une surveillance sophistiquée et pernicieuse des télétravailleurs par surveillance régulière à distance (géo-localisation) : les télétravailleurs peuvent être ainsi amenés à travailler au détriment de leur vie privée et de leur temps de repos, avec des plages horaires excessives, ce qui entraîne des situations de stress. Les horaires de travail plus souples peuvent aisément finir par empiéter sur la vie privée et le souci légitime de contrôle du manager peut devenir excessif.
- Du fait de l'abolissement à la fois en durée et distance de la mise à disposition de données, de l'autonomie dont jouit le télétravailleur, le travail à distance induit de nouveaux lieux et temps de travail disséminés pouvant nuire à la construction de la cohésion sociale, à l'isolement et à l'affaiblissement des relations interpersonnelles par individualisme professionnel, avec diminution des communications réelles en face à face au profit de communications virtuelles par écran interposé.
- L'éloignement du collectif de travail engendre des effets négatifs sur le sentiment d'appartenance et l'égalité des conditions d'emploi et des droits en matière de formation et de promotion : être insuffisamment encadré ou être oublié, ne pas être évalué, ne pas avoir accès aux mêmes informations et opportunités de carrière que ses collègues.
- Le télétravail est ainsi particulièrement propice à l'absence d'intégration (ignorance du fonctionnement, des orientations et des résultats de l'entreprise), à l'absence d'évaluation, de reconnaissance des savoirs engagés au travail et des résultats obtenus, à la fixation d'objectifs inatteignables ou flous ou arbitraires, à un contrôle tatillon, aux manques de moyens et de soutiens : toutes ces situations sont susceptibles d'engendrer du stress.

Les risques psychologiques du manager du télétravailleur

- Le manager du télétravailleur (qu'il soit lui-même télétravailleur ou non) peut se retrouver à risque. La perte de proximité de ses collaborateurs peut accroître le sentiment de «perte de contrôle» et peut le mettre à risque.

Dans ce nouveau monde du travail à distance en plein développement, les mesures préventives doivent prendre en compte à la fois les risques physiques, essentiellement de nature ergonomique, mais aussi l'accentuation possible des risques psychosociaux induits : la prévention du stress et des atteintes à la santé mentale liées au télétravail relève de mesures organisationnelles, en repérant et éliminant des pratiques abusives que le travail à distance peut générer, si elles ne sont pas maîtrisées et encadrées. Les modalités du travail à domicile doivent donner lieu à une formalisation contractuelle prévue par un accord-cadre européen, transposé par la France dans un accord national interprofessionnel sur le télétravail en 2005 et fait l'objet de l'article L1222-9 et 10 du Code du Travail introduit par la loi 2012-387 du 22 mars 2012.

Le Code du Travail définit des obligations réglementaires spécifiques au travail à distance, comme par exemple la prise en compte par l'employeur des coûts des matériels informatiques, logiciels, télécommunications ou la détermination des plages horaires de possibilité de contact, la nécessité d'un entretien annuel au minimum... Un contrat de travail ou un avenant à celui-ci précise les conditions d'exercice du travail à distance et les modalités de contrôle.

Les risques liés au télétravail

Fiche-outil 6 : La prévention des risques en télétravail

Description : Face aux risques liés à la pratique du télétravail un certain nombre d'actions de prévention peuvent être mises en œuvre

Objectif : la grille ci-dessous reprend ces éléments de prévention

Source http://www.officiel-prevention.com/formation/fiches-metier/detail_dossier_CHSCT.php?rub=89&ssrub=206&dossid=489

Dans ce nouveau monde du travail à distance en plein développement, les mesures préventives doivent prendre en compte à la fois les risques physiques, essentiellement de nature ergonomique, mais aussi l'accentuation possible des risques psychosociaux induits : la prévention du stress et des atteintes à la santé mentale liées au télétravail relève de mesures organisationnelles, en repérant et éliminant des pratiques abusives que le travail à distance peut générer, si elles ne sont pas maîtrisées et encadrées. Les modalités du travail à domicile doivent donner lieu à une formalisation contractuelle prévue par un accord-cadre européen, transposé par la France dans un accord national interprofessionnel sur le télétravail en 2005 et fait l'objet de l'article L1222-9 et 10 du Code du Travail introduit par la loi 2012-387 du 22 mars 2012.

Le Code du Travail définit des obligations réglementaires spécifiques au travail à distance, comme par exemple la prise en compte par l'employeur des coûts des matériels informatiques, logiciels, télécommunications ou la détermination des plages horaires de possibilité de contact, la nécessité d'un entretien annuel au minimum... Un contrat de travail ou un avenant à celui-ci précise les conditions d'exercice du travail à distance et les modalités de contrôle.

Règles de fonctionnement du travail à distance

Des règles, claires, connues et partagées, doivent permettre d'avoir un cadre de référence commun que l'éloignement et/ou l'affaiblissement du lien social direct peuvent brouiller, pour que ne naissent pas des tensions entre les télétravailleurs et leur hiérarchie.

Ces règles doivent s'édicter dans le cadre du double volontariat et sur le principe de réversibilité, à la fois pour l'entreprise et pour le salarié. Dans les grandes entreprises, les instances représentatives du personnel (CE, CHSCT) doivent participer aux accords sur la mise en place du télétravail.

Il est nécessaire que certaines recommandations en termes d'organisation du télétravail, de formation à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), soient édictées dans une charte, avec suivi de leur appropriation par le personnel volontaire amené à travailler à distance.

- Règles de gestion du temps

L'employeur doit convenir de la durée du travail (compatible avec la durée légale), les cas et les limites de recours aux heures supplémentaires, et convenir des horaires durant lesquels le télétravailleur doit être joignable pour fixer un cadre respectant la vie privée.

TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie



- Règles de fixation et contrôle de l'activité

La définition claire des tâches confiées, des limites du rôle et des responsabilités, des échéances est nécessaire.

La connaissance du responsable hiérarchique et des interlocuteurs de l'entreprise pouvant identifier les problèmes et discuter des solutions à envisager, notamment dans l'utilisation des outils informatiques, est aussi indispensable.

Des réunions d'échanges périodiques (hebdomadaires par exemple, mensuelles au minimum) entre l'employeur et le télé salarié, et avec ses collègues doivent être organisées, avec détermination du lieu de rencontre : l'organisation du travail et du temps de travail doit préserver ces moments d'échanges périodiques en face à face avec les collègues et hiérarchie et il faut contrecarrer le frein promotionnel que pourrait représenter l'absence de contact direct avec le management de l'équipe.

De plus, un entretien annuel doit permettre d'évaluer les modalités du télétravail et de les modifier éventuellement.

A cause des risques d'isolement social, le travail à domicile permanent est déconseillé et il convient de privilégier si possible le travail à domicile alterné.

- Règles économiques

La prise en charge totale du coût des équipements et des communications (bureau, chaise, lampe, ordinateur, logiciels, télécopieur, imprimante, webcam, fournitures courantes de bureau, connexion Internet, téléphone fixe et portable, petit mobilier de rangement...) est prévue par les dispositions de l'ANI (Accord National Interprofessionnel) de 2005.

Cet ANI doit être respecté de façon à éviter les situations conflictuelles. De ce fait, la séparation entre l'usage privé et professionnel doit être clairement énoncé.

- Règles de confidentialité et de sécurité des informations

Un bureau à domicile n'offre naturellement pas le même niveau de sécurité des informations que dans un bureau conventionnel en entreprise : le rangement et l'accès aux dossiers (armoire verrouillée), les protections de l'ordinateur pour limiter les intrusions ou tentatives malveillantes, doivent être précisées ainsi que les sanctions en cas de non-respect de restrictions.

L'ergonomie des postes de travail

Toutes les recommandations ergonomiques pour l'installation d'un bureau à domicile doivent répondre aux mêmes normes de santé et de sécurité que dans les locaux d'une entreprise, ce qui implique d'abord un endroit dédié ou une pièce séparée, afin de limiter les conflits possibles entre vie professionnelle et vie privée et pouvoir se concentrer. A défaut, notamment dans le cas fréquent de petits appartements, il vaut mieux rechercher une solution de télétravail en télécentre proche du domicile, dans des locaux partagés par plusieurs entreprises : ces bureaux installés généralement dans des petites villes éloignées des grands centres urbains, mal desservies ou difficiles d'accès (zones montagneuses), sont une excellente alternative au travail à domicile, avec des coûts fonciers et locatifs bien inférieurs que ceux des locaux traditionnels. Par ailleurs, ils disposent d'une conformité électrique, de conditions d'aération et de climatisation adéquates, de détection incendie et d'accès aux issues de secours ... Ces télécentres (ou espaces de coworking) sont conçus, réalisés et gérés par un opérateur public ou privé, et mis à la disposition de télétravailleurs, avec toutes leurs ressources logistiques et informatiques, pour un loyer modeste.

Il existe une réglementation du travail sur écran, (décret n° 91-451 du 14 mai 1991 et circulaire DRT n° 91-18 du 4 novembre 1991).

L'écran d'ordinateur doit se situer à la hauteur des yeux, orientable en hauteur et latéralement, et il convient d'adopter des écrans LCD à la place des écrans cathodiques. L'écran doit être orienté perpendiculairement aux fenêtres, pour limiter les reflets, et il convient de pivoter l'écran si des reflets subsistent du fait des luminaires.

L'installation du bureau et du siège doit permettre l'ajustement du clavier pour obtenir un positionnement adéquat du bras et la main (angle du coude droit ou légèrement obtus ; avant-bras proches du corps ; main dans le prolongement de l'avant-bras) ; le siège doit être réglable, de manière à ce que les pieds reposent à plat sur le sol ou sur un repose-pied, dos droit ou légèrement en arrière et soutenu par le dossier. Il convient de ne pas laisser les poignets posés en continu sur le bureau. Il est possible d'utiliser un repose-poignet pour le clavier et la souris.

Claviers, souris, combinés téléphoniques, machines et équipements bureautiques, doivent régulièrement être nettoyés et désinfectés.

Le kit mains libres doit être systématiquement utilisé pour éloigner l'influence des ondes électromagnétiques sur l'oreille.

Il faut veiller à la mise à disposition d'un marchepied ou d'un escabeau pour atteindre des classeurs rangés en hauteur.

Il faut s'accorder une pause d'au moins 15 minutes toutes les deux heures ; ces pauses doivent avoir lieu hors du poste de travail pour quitter la position assise, se lever, s'étirer et marcher.

Même si le télétravailleur a plus de latitude décisionnelle pour gérer son temps et recherche la flexibilité de ses horaires en fonction des contraintes de sa vie personnelle et familiale, il est bon d'avoir un rituel de travail assez constant : heures de début et fin de travail, de repas ou collation.

Prévention des risques à domicile

L'employeur a une obligation de résultat vis-à-vis de la santé et de la sécurité de tous ses salariés, y compris les télétravailleurs : il est donc nécessaire d'évaluer les risques éventuels de son espace de travail privé, avec son accord car l'employeur n'a aucune possibilité légale d'imposer un contrôle des conditions de travail à domicile, en vérifiant les points essentiels de son installation et en remédiant aux défauts constatés.

Il convient de prévoir des procédures d'appels téléphoniques pour les situations d'urgence, de déclaration des blessures qui peuvent se produire, en réunissant tous les éléments de présomption d'imputabilité de l'accident en télétravail.

Le suivi médical est obligatoire pour les télésalariés avec les mêmes visites périodiques que pour les autres salariés.

TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie



Formation des télétravailleurs

L'égalité des droits en matière de formation des télétravailleurs doit être respectée, bien qu'il existe des difficultés de mise en œuvre de l'apprentissage pour des télésalariés à temps complet et éloignés. Les formations plus spécifiques des télétravailleurs portent sur :

- Formation à la prévention des tensions émotionnelles et ses modes de gestion face à l'agressivité de la clientèle, pour les télétravailleurs commerciaux, qui doivent y faire face seuls : elle permet de disposer de techniques actives concrètes de dialogue et de communication qui contribuent à désamorcer les risques de violence, d'attitudes à adopter vis-à-vis d'un comportement verbal abusif...
- Formation à la gestion de son temps de travail, qui permet de savoir hiérarchiser les priorités, de développer une capacité d'organisation de la journée de travail.
- Information sur le risque auditif et formation des télésalariés à l'utilisation de leur poste téléphonique ainsi qu'au réglage du volume sonore.
- Formation / sensibilisation des télétravailleurs aux postures de travail sur écran.
- Formations aux outils NTIC, à l'évolution des logiciels et des procédures, pour s'assurer que les télétravailleurs aient acquis les connaissances théoriques et pratiques nécessaires.

Grille d'évaluation des tâches accessibles en télétravail

Fiche-outil 7 : Grille d'évaluation des tâches accessibles en télétravail

Description : il est nécessaire lors de la mise en place du télétravail de faire l'évaluation des tâches pouvant être exécutées en télétravail

Source ANACT <https://www.anact.fr/themes/teletravail>

Département / Service / Equipe	Description de l'activité à télétravailler	Avantages à télétravailler (entreprise, salarié, IRP, fournisseurs, clients, etc)	Inconvénients à télétravailler (entreprise, salarié, IRP, fournisseurs, clients, etc)	Conditions de mise en œuvre / limites	Risques spécifiques identifiés et prévention

TÉLÉTRAVAIL

Club Génération Industrie

Fiche-outil 8 : Faut-il mettre en place une charte ou un accord collectif ?

Description : une fois la décision de **mise en place du télétravail** prise, la question se pose de la **contractualisation** au sein de l'entreprise

Objectif : sélectionner l'approche adéquate **charte** ou **accord collectif**

Source ANACT <https://www.anact.fr/themes/teletravail>

Dans le secteur privé, l'entreprise peut mettre en place le télétravail par le biais d'un accord ou d'une charte, mais également tout moyen écrit ou oral entre le manager et le collaborateur.

- L'**accord** ou la **charte** donnent un cadre général pour l'entreprise. Les services, départements, entités doivent pouvoir adapter ce cadre général aux besoins de l'activité de travail (ex : flexibilité des plages horaires, modalités de demande du télétravail auprès du managers,...) pourvu que ces éléments soient validés collectivement.
- L'**accord** « par tout moyen », prévu dans la loi, par exemple l'accord par mail entre le manager et le collaborateur, permet de se substituer ou venir compléter le cadre proposé par la charte ou l'accord.

Il est utile de revoir annuellement un **accord** ou une **charte** unilatérale, prévoir une clause de revoyure.

Etre le moins contraignant possible, prévoir la réversibilité (manque d'autonomie du collaborateur, changement divers ...), prévoir les missions en télétravail pas que des postes.
Se donner le temps du test.

Charte

Une charte est adaptée au cadre d'une expérimentation du télétravail telle que préconisée dans une démarche Qualité de vie au travail (QVT).

- La charte pourra être prototypée en comité de pilotage mixte et paritaire en amont de la démarche.
- Puis amendée en fonction des besoins recueillis auprès des différents services, au plus près de l'activité de travail.
- Elle sera enfin validée à l'issue de l'expérimentation, après en avoir fait le bilan avec les salariés.
- Une charte peut-être révisée et ajustée, annuellement dans le cadre d'un comité de pilotage paritaire.
- La charte peut être unilatérale, mais elle a tout intérêt à être produite collectivement avec les différentes parties prenantes.

Accord

La négociation d'un accord collectif permet d'assurer la mobilisation des différentes parties prenantes au sein de l'entreprise : directions, salariés, représentants du personnel.

- Le télétravail peut être inclus dans les négociations collectives obligatoires sur l'Égalité professionnelle, la rémunération ou la Qualité de vie au travail » ou dans le cadre d'un accord sur les transformations numériques.
- La fréquence de révision d'un accord est négociée. Si supérieure à un an, cela risque de ne pas répondre à un besoin d'amélioration continue.