

GUIDE POUR UN **TÉLÉTRAVAIL** DURABLE ET OPTIMAL



SOMMAIRE

PRÉAMBULE – PRÉSENTATION DU PROJET	5	ÉTAPE 3 : FAIRE VIVRE LE TÉLÉTRAVAIL AUTOUR DU TÉLÉTRAVAIL	
INTRODUCTION	7	Fiche Pratique 12 : Accompagner les managers	42
CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL – CE QU’IL FAUT RETENIR	11	Fiche Pratique 13 : Inscrire le télétravail dans une démarche QVCT	45
ÉTAPE 1 : RÉFLÉCHIR LE TÉLÉTRAVAIL		Fiche Pratique 14 : Mettre en place des espaces de discussion	51
Fiche Pratique 1 : Appréhender le télétravail	9	Fiche Pratique 15 : Intégrer dans une organisation hybride	55
Fiche Pratique 2 : Définir le cadre général	14	ÉTAPE 4 : FAIRE ÉVOLUER LE TÉLÉTRAVAIL	
ÉTAPE 2 : METTRE EN PLACE LE TÉLÉTRAVAIL		Fiche Pratique 16 : Faire un état des lieux	57
Fiche Pratique 3 : Négocier avec le Codir	16	Fiche Pratique 17 : Mettre en place des actions d’amélioration	58
Fiche Pratique 4 : Organiser le retour d’expérience	18	Fiche Pratique 18 : Télétravail et impact environnemental	59
Fiche Pratique 5 : Définir les critères et les conditions d’éligibilité au télétravail	20	OUTILS	
Fiche Pratique 6 : Rédiger une charte ou un accord télétravail	22	Fiche Outil 1 : Auto-diagnostic	61
ÉTAPE 3 : FAIRE VIVRE LE TÉLÉTRAVAIL LE TÉLÉTRAVAIL INDIVIDUEL		Fiche Outil 2 : Les questions à se poser à propos du télétravail	63
Fiche Pratique 7 : Organiser son travail en télétravail	24	Fiche Outil 3 : Exemple de questionnaire pour le retour d’expérience	70
Fiche Pratique 8 : Prévenir les risques professionnels en télétravail	28	Fiche Outil 4 : Grille d’évaluation des tâches compatibles avec le télétravail	73
ÉTAPE 3 : FAIRE VIVRE LE TÉLÉTRAVAIL LE TÉLÉTRAVAIL COLLECTIF		Fiche Outil 5 : Exemple de questionnaire de demande de télétravail	74
Fiche Pratique 9 : Organiser la communication	30	Fiche Outil 6 : Exemple de charte télétravail	75
Fiche Pratique 10 : Redynamiser les collectifs	32	Fiche Outil 7 : Liste des outils collaboratifs	78
Fiche Pratique 11 – 1 : Manager individuellement dans une organisation hybride	34	Fiche Outil 8 : Méthodologie de rédaction d'une charte de bien vivre ensemble en entreprise	79
Fiche Pratique 11 – 2 : Manager le collectif dans une organisation hybride	39	Fiche Outil 9 : Etablir des objectifs SMART	80
		Fiche Outil 10 : Questionner la charge de travail	81
		Fiche Outil 11 : Questionner à travers 7 niveaux d’analyse	82
		Fiche Outil 12 : Exemple de questionnaire d’évaluation de la pratique du télétravail	84

PRÉAMBULE - PRÉSENTATION DU PROJET

Le télétravail s'est imposé comme un sujet majeur auprès des entreprises et des salariés depuis mars 2020 à la suite des mesures sanitaires liées à la crise du COVID-19.

Prenant la mesure de l'enjeu 4 partenaires, **la Maison de l'emploi de Strasbourg, l'ADIRA, BioValley France et l'Université de Strasbourg** se sont constitués en groupe-projet avec une vingtaine d'entreprises en vue d'identifier et d'analyser les enjeux managériaux liés au télétravail.

Une première investigation réalisée auprès des dirigeants et DRH du groupe-projet a établi qu'ils souhaitaient dans une très large majorité pérenniser le télétravail. De leur côté, leurs managers et leurs salariés se sont également exprimés à hauteur de 93% en faveur du maintien du télétravail.

Notre groupe-projet a donc souhaité faire émerger les modalités organisationnelles permettant de faire du télétravail un outil de management contribuant simultanément à la performance économique des entreprises et à la Qualité de Vie au Travail des salariés.

Les 20 entreprises, la Maison de l'emploi, l'Adira, BioValley France et l'Université de Strasbourg ont partagé en ateliers leurs meilleures expertises et bonnes pratiques. Ces travaux très riches et approfondis ont abouti à la création de ce cahier organisé autour des 4 étapes de la vie du télétravail :

- Réfléchir le télétravail,
- Mettre en place le télétravail,
- Faire vivre le télétravail/le télétravail individuel / le télétravail collectif /
- Faire évoluer le télétravail.

Véritable document opérationnel, ce guide est organisé en deux parties :

- **18 fiches pratiques présentent la méthodologie de mise en place du télétravail** : (l'accord de télétravail, la prévention des risques professionnels en télétravail, l'accompagnement des managers...),
- **12 fiches outils proposent des fonctionnalités prêtes à l'emploi** : un exemple de charte de télétravail, une grille d'évaluation des tâches compatibles avec le télétravail, un questionnaire d'évaluation de la pratique du télétravail...)

Ce guide est destiné à toutes les organisations réfléchissant aux modalités de mise en place et de pilotage du télétravail. Chaque utilisateur est invité à se référer à l'étape qui lui correspond et à utiliser les fiches pratiques correspondantes. Pour aider à démarrer son parcours au bon endroit, un outil d'autodiagnostic est proposé en page 61.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Merci aux entreprises participantes :

ALSACHIM, ATRYA, BOUYGUES CONSTRUCTION, BURKERT, CATALENT, CEGEE, CSM France, ELANCO, ENGIE, FARE PROPLETE, FRANCE BOISSONS, LDE, MECASEM, MECATHERM, NLMK, NORCAN, POLYPEPTIDE, SCHMIDT GROUPE, SCHROLL, SUEZ CONSULTING (SAFEGE), TRIUMPH, UTILECO, VEGA.

INTRODUCTION

LES LEÇONS TIRÉES DU TÉLÉTRAVAIL IMPOSÉ

→ LE TÉLÉTRAVAIL A DÉMONTRÉ SON EFFICACITÉ...

La mise en place précipitée dans un contexte peu favorable n'a pas empêché le télétravail de prouver qu'il n'était pas un frein à la communication et à la collaboration mais une opportunité propice à la performance. Face aux défis sanitaires, individuels, économiques et sociaux, les entreprises ont fait au mieux pour poursuivre leur activité.

Sa pratique a apporté de nombreux avantages et opportunités :

POUR LES ENTREPRISES

- Meilleure productivité (+ 5 à 30% de gain de productivité en télétravail comparé au travail au bureau - Direction Générale du Trésor)
- Argument d'attractivité à l'embauche et élargissement géographique pour les recrutements
- Réduction des frais généraux et des dépenses
- Diminution de l'absentéisme
- Intégration des salariés ayant des contraintes particulières (familiales, de santé, etc.)
- Meilleure conciliation des temps sociaux
- Réduction de l'impact des déplacements

POUR LES SALARIÉS

- Diminution de la fatigue et du stress générés par les transports (pour 87% des télétravailleurs - Lasfargue et Fauconnier, 2015)
- Économies financières notamment sur le transport
- Flexibilité dans l'organisation de la journée en télétravail ⇒ impact sur la latitude décisionnelle qui augmente la satisfaction et contribue à développer de nouvelles compétences
- Accroissement de l'autonomie
- Meilleure conciliation vie professionnelle / vie privée (pour 88% des télétravailleurs - Lasfargue et Fauconnier, 2015)
- Amélioration de la qualité de vie au travail
- Amélioration de la concentration
- Possibilité d'accès au travail ayant un handicap, une charge familiale importante ou vivant dans une campagne reculée



POUR LES TERRITOIRES

- Développe l'attractivité et les aménagements du territoire
- Favorise l'emploi et le développement de nouvelles activités
- Limite les déplacements de populations vers les territoires urbains
- Réduction de l'empreinte carbone notamment en limitant les déplacements de populations

→ ... MAIS DE MANIÈRE INÉGALE

Malgré l'opportunité que le télétravail représente, les expériences et vécus diffèrent autant pour les salariés que pour les entreprises.

On observe **une grande diversité des profils de télétravailleurs** (selon les chiffres de l'INSEE, 2021) :

- **26% des salariés télétravaillent** (Dares, juin 2021)
- **60% des télétravailleurs sont des cadres**
- Peu de télétravail dans les TPE : 9% en télétravail contre 36% dans les entreprises de plus de 250 salariés
- Concernent les fonctions support, RH, administratifs, numériques, marketing, communication, etc. Tous les métiers ne sont pas opérationnels en télétravail, notamment ceux nécessitant des machines ou logiciels uniquement présents sur site, ou nécessitant un contact permanent avec des collègues ou clients.

Cette diversité amène également des expériences différentes en fonction de l'environnement et des conditions de travail proposés par l'entreprise et le lieu de télétravail.

En effet, **un lieu propice au travail à domicile se définit par une pièce dédiée, du matériel adéquat** (informatiques et ergonomiques), **des horaires flexibles** notamment ; ce qui favorise un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la satisfaction au travail, et la diminution du stress. Cependant tous les télétravailleurs n'ont pas la chance de réunir ces critères et peuvent avoir un environnement incompatible avec le télétravail : présence d'enfants en bas-âge qui déconcentrent, travail sur la table à manger non confortable, travail sur PC portable ou matériel personnel peu performant, etc. Toutes les situations ne se valent pas et elles peuvent avoir un impact direct sur le stress et l'efficacité.

Il existe également des différences individuelles : **tout le monde n'est pas fait pour le télétravail**. Cette pratique demande de la rigueur, une capacité à s'organiser, à gérer son temps de travail et son temps hors travail. Une des contreparties du télétravail est la facilité à avoir le travail à portée de main et la difficulté à se couper de celui-ci. C'est pourquoi une augmentation du temps de travail réalisé à domicile a été observée et explique le surcroît de productivité (pour 41% des télétravailleurs – ADEME 2020). **Et la mise à distance des salariés augmente l'invisibilité de la charge de travail réelle et de la mise en difficulté des collaborateurs. Ce nouveau mode de travail nécessite un temps d'adaptation voire de formation**. Par ailleurs, cette pratique peut se révéler idéale dans certaines phases de vie, et ne plus du tout fonctionner lors d'un changement de vie (par exemple un déménagement dans un lieu plus petit, la présence d'un conjoint en télétravail, etc.)

Enfin, **la crise a augmenté le sentiment d'isolement des personnes, et les télétravailleurs n'ont pas été épargnés**. La distance peut limiter les interactions formelles et informelles avec les collègues et la hiérarchie, et priver de certaines formes de soutien social ou informatif (en lien avec le travail). **La spontanéité des échanges et des rencontres a diminué** et par conséquent les possibilités d'échanger, de se tenir au courant ou de réguler les éventuelles difficultés et dysfonctionnements rencontrés sont plus rares.

LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE D'UNE ÉVOLUTION VERS UNE ORGANISATION HYBRIDE DU TRAVAIL

Le télétravail s'inscrit dans un monde du travail en mutation et se présente comme une solution à des enjeux d'actualité : attentes en termes de QVCT des jeunes générations, pénurie des talents, difficultés à recruter et fidéliser. Intégrée dans une stratégie de développement et de performance, cette pratique est un levier d'innovation managériale, de flexibilité et d'attractivité. Il représente également pour les collaborateurs une opportunité en termes de qualité de vie au travail et pour les territoires l'occasion de proposer de nouveaux espaces de travail de proximité.

Pour s'établir durablement et de manière optimale, certains critères sont nécessaires :

- **La confiance** : un des freins à l'organisation optimale est le manque de confiance de la direction et de la hiérarchie envers la réelle activité des télétravailleurs. Or, le télétravail a prouvé son efficacité pour une grande majorité. Si des débordements sont observés, il est important de rappeler que le télétravail est un avantage, et non un dû, qui s'inscrit dans un cadre et engendre des devoirs. La confiance n'exclut pas le suivi des salariés.
- **La réflexion et l'organisation du télétravail** : le télétravail n'est pas juste une transposition du bureau à distance, c'est une nouvelle modalité de travail qui doit se préparer et s'organiser. Il est nécessaire de fixer un cadre réfléchi et organisé, et tout particulièrement autour de la charge de travail, les horaires et les principaux risques du télétravail.

INTRODUCTION

- **La communication** : ce nouveau mode de travail fait évoluer les pratiques, et comme tout changement, il nécessite d'être accompagné. La communication vise donc à tenir informés les salariés des dispositions du télétravail, ainsi qu'à mobiliser et impliquer les acteurs dans la démarche.
- **L'expérimentation et l'évaluation de la démarche** : comme toute nouvelle pratique, il est important de se laisser le droit à l'erreur en expérimentant. Rares sont les changements organisationnels qui sont optimaux dès le départ ; des ajustements seront nécessaires, des innovations peuvent également apparaître, avant de formaliser.

Ce guide s'inspire d'une démarche d'amélioration continue, c'est-à-dire une démarche dynamique et cyclique de progrès, de réflexion et d'amélioration de l'organisation et des process. L'objectif est de réduire les dysfonctionnements et irrégularités en améliorant la productivité et les performances de l'entreprise. Nous proposons donc une boucle d'amélioration de l'introduction du télétravail et d'une organisation hybride dans une entreprise et son évolution (voir p. 10). Ce cycle se décline selon les étapes d'amélioration continue PDCA :

1. **Plan** = planifier : identifier les axes de progrès, trouver des solutions opérationnelles
2. **Do** = réaliser : déploiement des solutions définies selon les modalités fixées et réalisées par les personnes désignées
3. **Check** = vérifier : juger de l'efficacité de la démarche
4. **Act** = agir : inscrire la démarche d'amélioration dans la durée en mettant à jour les processus, en communiquant sur les nouvelles procédures.

L'approche proposée par le guide a pour objectif de revoir périodiquement le processus à travers les 4 phases, afin de développer et faire évoluer l'organisation au gré des innovations et changements.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, nous vous proposons un auto-diagnostic.

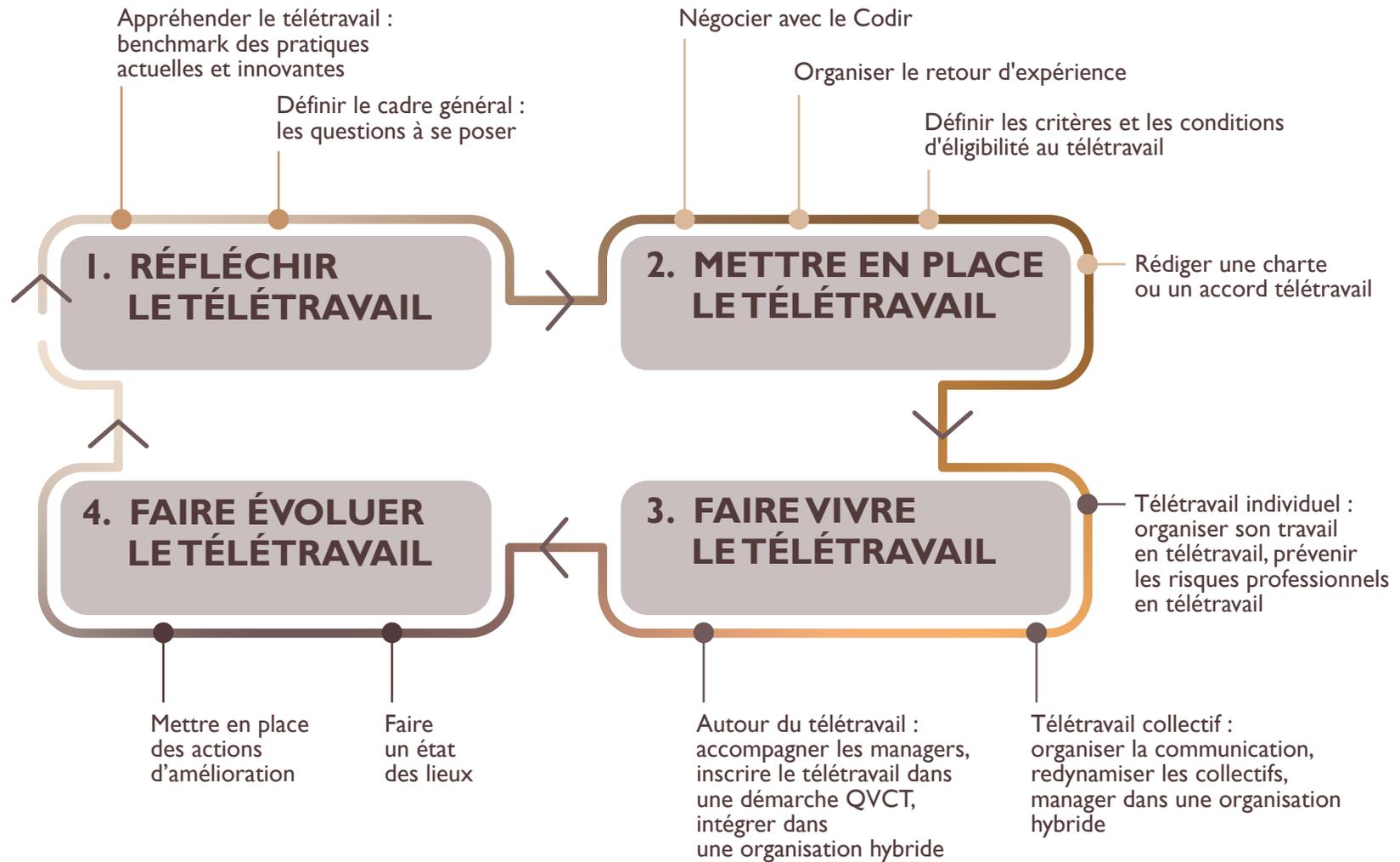


Fiche Outil I : Auto-diagnostic

L'objectif est de se resituer dans la démarche, relancer la dynamique, et prévoir les thématiques à travailler ou retravailler. Cet outil peut également servir lors des discussions avec la direction et les partenaires sociaux sur l'avancement de la démarche et les axes d'amélioration pour la suite.

Pour répondre aux enjeux de la mise en place et la pérennisation du télétravail, ce guide se compose de fiches process et de fiches outils. Les fiches process sont découpées en différentes parties : le constat développé lors des échanges avec les entreprises, l'objectif de travailler sur cette thématique, les bénéfices, et enfin la démarche. Ces fiches apportent des réflexions, des éléments théoriques sur le concept, et partagent des bonnes pratiques des entreprises partenaires. Elles s'accompagnent de fiches outils pratiques. Elles sont toutes à votre disposition afin d'avancer au mieux dans cette démarche et cette nouvelle organisation. Elles ont pour vocation d'être adaptées et appropriées au contexte de votre entreprise.





CADRE JURIDIQUE DU TÉLÉTRAVAIL – CE QU'IL FAUT RETENIR

Selon le Code du travail, le télétravail désigne « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication » (Article L.1222-9).

Le cadre juridique du télétravail se compose de différents textes de loi :

- Accord national interprofessionnel (ANI), a été signé le 19 juillet 2005
- Loi du 22 mars 2012
- Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017
- Loi de ratification de mars 2018
- Articles L.1222-9 à L.1222-11 du Code du travail

Les dispositions légales actuelles concernant le télétravail figurent dans le Code du travail et sont complétées par les dispositions conventionnelles du nouvel ANI « pour une mise en œuvre réussie du télétravail » signé en novembre 2020 et étendu par arrêté en avril 2021.

L'ANI de 2020 a pour objectif d'aider les entreprises et les acteurs sociaux à faciliter la mise en œuvre du télétravail. Il reprend le cadre juridique existant de manière plus explicite tout en proposant des bonnes pratiques pour la négociation sur ce thème.

La définition légale actuelle concerne 3 formes de télétravail :

- en situation régulière,
- en situation occasionnelle,
- en situation de circonstances exceptionnelles ou de force majeure : dans ce cas, le télétravail peut être imposé par l'employeur compte tenu des circonstances (art L.1222-11). (Exemple : crise sanitaire de 2020).

Le télétravail peut être mis en place de différentes manières :

- dans le cadre d'un accord collectif,
- par une charte élaborée unilatéralement par l'employeur,
- via un accord de gré à gré.

Les obligations de l'employeur :

- L'employeur reste tenu à l'obligation générale figurant à l'article L.4121-1 du Code du travail, à savoir « prendre les mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs »,
- L'employeur doit porter une attention particulière à l'aménagement du poste de travail du télétravailleur à son domicile,
- L'employeur est tenu d'organiser, chaque année, avec le télétravailleur, un entretien portant notamment sur ses conditions d'activité et sur sa charge de travail (Code du travail L.1222-10 3°),
- L'ANI de 2020 prévoit pour les salariés en situation de télétravail régulier « 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 ».

Sources : Cadreemploi.fr, Guideteletravail.fr, Inrs.fr

ÉTAPE I : RÉFLÉCHIR LE TÉLÉTRAVAIL

FICHE PRATIQUE

APPRÉHENDER LE TÉLÉTRAVAIL (1/2)

RH

CONSTAT

Avec l'évolution du monde du travail et la pandémie du Covid, de nombreuses entreprises se sont vues contraintes de mettre en place puis de pérenniser le télétravail. La mise en place soudaine d'une nouvelle organisation a fait émerger des dysfonctionnements impactant le travail, son organisation, la qualité des relations professionnelles, la santé des individus, etc. De ce fait, de nombreuses interrogations sont apparues :

Qu'est-ce que le télétravail ?

Quelles conséquences ?

Quels enjeux ?

Comment le mettre en place ?

Qui sont les acteurs du télétravail ?

Quelles réglementations ?

Quels sont les bénéfices ?

Comment les entreprises l'ont-elles mis en place ?

Quelles sont les conditions de mise en place ?

Appréhender les pratiques actuelles du télétravail a pour objectif de se documenter sur le sujet, de savoir comment le mettre en place, avec qui le faire et surtout réaliser une veille constante sur le sujet.

OBJECTIF

L'objectif est d'identifier les pistes ou outils de renseignement sur les pratiques et les actualités du télétravail.

BÉNÉFICES

- Être alerté sur les actualités du télétravail
- Identifier l'étape d'avancement dans la mise en place d'une organisation hybride du télétravail
- Appréhender l'inconnu en étant informé
- Connaître les grandes étapes de la mise en place
- S'inspirer d'idées innovantes

DÉMARCHE

L'idée est d'en apprendre davantage sur le télétravail et de s'informer sur ce qui est fait actuellement (évolutions juridiques, innovations organisationnelles existantes, etc.). Pour cela, différents moyens sont possibles pour se renseigner sur ces sujets.

→ SUIVRE DES WEBINAIRES SUR LE TÉLÉTRAVAIL

Les webinaires sont des conférences en ligne abordant différentes thématiques. Ils peuvent prendre différentes formes selon les objectifs attendus : former sous la forme d'un séminaire, proposer un espace d'échange sur une thématique, faire la promotion d'un logiciel / outil / méthode innovante répondant à un enjeu d'actualité.

Sur le télétravail, de nombreux webinaires ont déjà été réalisés et continuent d'être proposés : actualités juridiques, bonnes pratiques d'organisation individuelle du télétravail, manager à distance, les clés pour une mise en place optimale du télétravail, le recrutement à distance, l'intégration en télétravail, le télétravail et la QVT, etc.

Exemple de plateforme de webinaires :

- <https://webikeo.fr/>
- <https://myrhline.com/category/replay-webinar-rh/>
- <https://www.anact.fr/4-webinaires-sur-le-teletravail>

Exemples de webinaires :

- Revenir au bureau ou continuer le télétravail ? Réfléchissez avant de prendre votre décision
https://www.globalization-partners.com/fr/resources/webinar-look-before-you-leap/?utm_source=Adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=Search
- Télétravail, travail à distance : quelques repères pour une pratique durable
<https://www.youtube.com/watch?v=MODyHyvNSS0>
- Comment concilier télétravail et QVT ?
<https://factorial.fr/webinars/webinar-concilier-teletravail-qvt>

→ SE RENSEIGNER SUR LES FORMATIONS

Les formations sont un bon moyen pour étudier les enjeux globaux du télétravail et en retirer des bonnes pratiques opérationnelles.

Exemples de formation

- Télétravail, management et organisation – Orsys Formation
<https://www.orsys.fr/formations/teletravailler-mieux.html>
- Formation RH : l'essentiel du télétravail – Fortify
<https://fortify.fr/formation-rh-essentiel-du-teletravail/>

→ S'INFORMER SUR INTERNET

Internet reste la source d'informations la plus vaste qui permet de rester informé sur les actualités, faire des recherches sur un sujet précis, mettre en place des alertes en fonction des thématiques d'intérêt, s'inscrire à des newsletters.

Organismes publiant sur le télétravail :

ANACT, INRS, APEC, ANDRH, ORSE

→ ASSISTER À DES ATELIERS D'ÉCHANGES ET DES RENCONTRES INTER-ENTREPRISES SUR LA THÉMATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL

Pour compléter l'apport de connaissances sur le sujet, il est également possible d'échanger avec d'autres entreprises sur les expériences de chacun. Des ateliers d'échanges sont également des opportunités pour exposer une difficulté et interagir avec d'autres interlocuteurs afin de partager les pratiques.

Par exemple, le Club Génération Industrie de la Maison de l'Emploi de Strasbourg – un réseau de TPE, PME et groupes industriels du Bas-Rhin – met en place de nombreux projets pour accompagner les entreprises et les filières du territoire pour définir avec elles leurs besoins en main-d'œuvre à venir et construire des parcours professionnels.

Afin d'appréhender les pratiques de télétravail dans votre entreprise, vous pouvez réaliser un auto-diagnostic à partir de la fiche outil I.

CONSTAT

De par la précipitation de la mise en place du télétravail, l'adaptation des entreprises s'est faite au fil de l'eau et des nouvelles directives sont apparues, ce qui a compliqué le positionnement définitif des entreprises sur l'organisation du télétravail dans un contexte ordinaire.

Cette période a débouché sur de mauvaises habitudes, et des pratiques disparates pouvant créer des difficultés, des incompréhensions voire déliter la cohésion d'entreprise.

OBJECTIF

L'objectif est d'accompagner la transition d'une situation de télétravail exceptionnelle en période de confinement en situation de télétravail durable et de définir le cadre de sa mise en place.

OUTIL

 **Fiche Outil 2** : Les questions à se poser à propos du télétravail

DÉMARCHE

Pour pérenniser le télétravail, un cadre se doit d'être posé, notamment pour réaliser la transition avec le télétravail exceptionnel qui est celui mis en place depuis 2020 et lié à un évènement imprévisible, et le télétravail ordinaire, forme d'organisation du travail cadrée par un accord ou une charte.

Les exemples de résistance à la mise en place d'un télétravail encadré par l'entreprise sont nombreux : certains salariés ont déménagé dans d'autres villes sans en informer leur hiérarchie, d'autres demandent à disposer de plus de jours de télétravail que ceux prévus par l'entreprise, d'autres encore souhaitent travailler à leur rythme parfois en dehors des heures de travail.

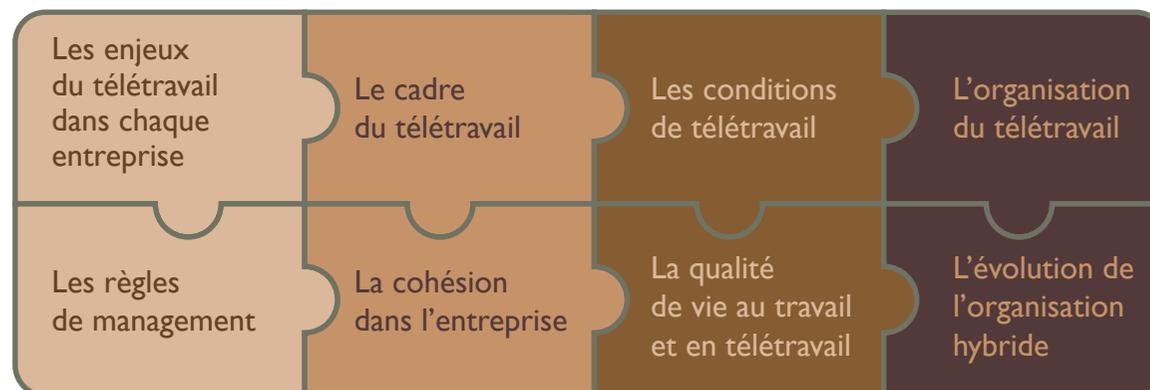
Un accompagnement sera nécessaire pour mettre en place des règles cohérentes et équitables, et cadrer le télétravail permettra de poser les bases d'une relation saine.

Après avoir fait un tour d'horizon des pratiques actuelles du télétravail, la 2^e phase pour un service RH est de clarifier l'organisation du télétravail dans l'entreprise puis de préparer les négociations avec le Codir et le CSE. Le but de cette phase est de définir ce qui est souhaitable et ce qui ne l'est pas dans l'entreprise. La réflexion préalable vise également à préparer la négociation, en exposant une vision claire et mûrie sur les impacts et enjeux du télétravail de l'organisation.

Pour cela, il est recommandé de balayer les thématiques de cette nouvelle organisation du travail (voir illustration ci-dessous).

Pour reprendre ces différentes thématiques, ce guide propose un tableau des différentes questions et points à questionner.

 **Fiche Outil 2** : Les questions à se poser à propos du télétravail



Il est également recommandé durant cette phase de définir le périmètre d'organisation de la mise en place du télétravail :

→ QUI IMPLIQUER DANS LA DÉMARCHE ET À QUELLE ÉTAPE ?

Acteurs	Rôles
Codir	Impulser la démarche
RH	Support de la démarche, mise en place et organisation de la démarche, accompagnement des managers
Managers	Organisation du télétravail dans le service Suivi de la bonne mise en œuvre du télétravail auprès des collaborateurs de leur équipe
Collaborateurs	Retours d'expérience terrain : faire émerger les besoins, les forces, les points de vigilance et les points d'amélioration
Représentants du personnel	Négociation

→ QUELLE EST LA MÉTHODOLOGIE DE CADRAGE DU TÉLÉTRAVAIL ?

Il est recommandé de créer un comité de pilotage sur le télétravail, afin de rassembler les différents points de vue, besoins et attentes, d'identifier collectivement les freins, de définir les réponses à y apporter, puis de réaliser un suivi pour évaluer la démarche et l'améliorer.

- Qui seront les parties prenantes du groupe ?
- Exemples : télétravailleurs, managers, service de Santé au Travail, équipe RH, membres de la direction, membres du CSE
- Quelle est la fréquence des réunions de réflexion ?
- La rédaction des comptes-rendus se fait-elle en groupe ou est-elle faite par une personne puis validée en groupe ?

→ NOMINATION D'UN RÉFÉRENT TÉLÉTRAVAIL ?

Le rôle de ce salarié est d'informer ses collègues sur le sujet, de répondre à leurs questions, de remonter les informations utiles au comité de pilotage et de veiller au respect des règles édictées en interface avec les managers et le service RH.



ÉTAPE 2 : METTRE EN PLACE LE TÉLÉTRAVAIL

FICHE PRATIQUE

3

NÉGOCIER AVEC LE CODIR (1/2)

RH

CONSTAT

Toute transition ou changement dans l'organisation de l'entreprise doit être validé et/ou impulsé par la direction.

Néanmoins il est apparu que certaines directions d'entreprises sont réticentes sur le sujet du télétravail, malgré la demande des salariés de pérennisation de ce dispositif.

L'étape de négociation est de ce fait capitale pour établir un cadre de télétravail adéquat au contexte et aux spécificités de l'entreprise tout en répondant aux besoins et attentes des salariés.

OBJECTIF

L'objectif est d'établir une stratégie et un argumentaire pour réaliser les négociations.

BÉNÉFICES

- Transmettre les remontées du terrain au Codir (besoins et attentes des salariées)
- Définir le périmètre du dispositif de télétravail avec le Codir

DÉMARCHE

La mise en place du télétravail a fait émerger 4 profils de Codir :

- Les **réfractaires** : ils ne veulent pas de télétravail dans l'entreprise
- Les **réticents / prudents** : ils cadrent la pratique au minimum, pour qu'il y ait le moins de télétravail et de possibilités d'adaptation
- Les **convaincus** : ils mettent en place un dispositif avec une certaine flexibilité
- Les **innovants** : ils expérimentent le télétravail, mènent des réflexions sur le télétravail en le concevant comme un nouveau mode d'organisation.

En amont de la négociation, il est important **d'identifier la position de la direction** concernant le télétravail car les arguments ne seront pas les mêmes si la direction est favorable au dispositif ou non.

Pour négocier avec le Codir, **la préparation préalable** est primordiale :

- Réfléchir à toutes les thématiques à traiter
- Réaliser des retours d'expérience pour appuyer les propos – déceler les forces et freins du télétravail afin de réfléchir en amont à ces questions
- Sensibiliser aux dimensions du télétravail et aux risques
- Partager les enjeux et objectifs du télétravail
- Définir le périmètre du télétravail souhaité

→ ÉTAPES DE NÉGOCIATION

1. Définir le cadre général souhaité du télétravail



2. Validation par le Codir

Démontrer l'intérêt de la pérennisation du télétravail, du cadre possible et souhaité dans l'entreprise. Obtenir l'accord du Codir sur le retour d'expérience. À quoi le Codir va être sensible ? Quel est le positionnement du Codir vis-à-vis du télétravail ? Quels sont les risques et opportunités du retour d'expérience ?

Prévoir un argumentaire complet à partir du travail réalisé lors de la définition du cadre général, possibilité de se baser sur des indicateurs prouvant l'opportunité du télétravail pour l'entreprise ou l'absence d'impact négatif du télétravail sur les performances.

3. Organiser le retour d'expérience



4. Apporter de nouveaux arguments au Codir à partir des retours d'expérience

Les retours d'expérience sont un appui non-négligeable pour convaincre le Codir, étayer l'importance du télétravail cadré, ainsi que des actions à mettre en place pour lancer une étude sur la mise en œuvre ou lancer la mise en œuvre.

C'est également à cette étape que la constitution d'un groupe-projet doit être discuté et défini, ainsi que ses objectifs et moyens. Il est également recommandé de définir un référent télétravail, c'est-à-dire une personne ressource dans l'entreprise qui coordonne la mise en place et l'organisation du télétravail. C'est un interlocuteur privilégié au sein de l'entreprise, qui renseigne et conseille les salariés et managers.

5. Organiser les séances de travail

Les membres du groupe-projet collaborent afin de définir les modalités de télétravail dans l'entreprise à partir des échanges avec le Codir et des retours d'expérience.

6. Valider et mettre en œuvre le plan d'action décidé lors des séances de travail

Le référent télétravail a un rôle à jouer, de suivi de l'organisation optimale du télétravail durable sur le terrain.

7. Mettre en place d'une charte ou d'un accord télétravail



Fiche Pratique 6 :

Rédiger une charte ou un accord télétravail

8. Suivre la mise en place avec le groupe-projet et le Codir.



CONSTAT

La pratique du télétravail en temps de crise a fait émerger de nouvelles pratiques et modalités d'organisation dont il est intéressant de tirer des enseignements et de s'inspirer. Les retours d'expérience sont des mines d'informations à ne pas négliger pour mettre en place un télétravail répondant aux besoins émanant du terrain. Il est également important d'identifier les difficultés rencontrées lors du télétravail imposé afin d'y apporter des solutions.

OBJECTIF

L'objectif est d'identifier la méthodologie de retour d'expérience adaptée au contexte de l'entreprise.

BÉNÉFICES

- Bâtir l'argumentation pour convaincre le Codir
- Alimenter le plan d'actions
- Prendre en compte les ressentis et besoins des salariés

OUTIL



Fiche Outil 3 : Exemple de questionnaire de retour d'expérience

DÉMARCHE

L'organisation du retour d'expérience fait émerger de nombreux questionnements :

→ QUELLE EST LA MÉTHODOLOGIE LA PLUS ADAPTÉE À L'ENTREPRISE ?

Le choix de la méthodologie dépend du contexte et de la structure de l'entreprise, ainsi que de la typologie des salariés ; aucun format n'est meilleur qu'un autre.

Voir le tableau en page suivante.

→ QUELLES SONT LES CIBLES ?

Il est fortement recommandé d'interroger le plus grand nombre de salariés, dont des télétravailleurs et des non-télétravailleurs. En effet ces derniers peuvent également être impactés par la mise en place d'une nouvelle organisation. Le questionnaire peut donc varier entre ces 2 populations.

→ QUI RÉALISE LE RETOUR D'EXPÉRIENCE ?

Le choix du format va influencer le choix des personnes qui organisent le retour d'expérience.

Les acteurs peuvent être : le service RH, les managers, les représentants du personnel, ou le groupe projet.

→ QUELS SONT LES QUESTIONS À POSER DANS LE RETOUR D'EXPÉRIENCE ?

Les principaux éléments à questionner sont :

- Les forces du télétravail dans l'entreprise,
- Les risques du télétravail,
- Les opportunités qu'il génère,
- Les difficultés rencontrées,
- Les innovations mises en place par les salariés (individuellement ou au sein d'un service ou entre eux)



Fiche Outil 3 : Exemple de questionnaire de retour d'expérience

Ce questionnaire n'a pas pour but d'être exhaustif : il reprend les thématiques principales à questionner et énumère un certain nombre de questions possibles. Il s'agira de le personnaliser en fonction du contexte de l'entreprise et surtout de vous l'approprier.

→ COMMENT ANALYSER LES RÉSULTATS ?

L'analyse des résultats va dépendre de la méthodologie et du format choisis. Anticiper cette question permet d'optimiser le traitement des résultats et d'éviter la surcharge de travail lors de l'analyse.

Pour les sondages et enquêtes en ligne, il est recommandé d'utiliser des échelles de mesure simples à traiter et sans ambiguïté (exemple : oui / non, tout à fait d'accord à pas du tout d'accord, etc.)

Pour les interrogations en direct, il est recommandé d'avoir une trame de questions ou des grandes thématiques. Une personne est nommée scribe et prend des notes tout le long afin de faciliter le compte-rendu par la suite.

→ COMMENT LES RÉSULTATS VONT ÊTRE COMMUNIQUÉS ?

Afin de mobiliser et d'engager les salariés, il est important de leur faire un retour puis de communiquer sur les résultats des actions mises en place – l'inverse les décourage à participer aux prochaines enquêtes.

La restitution des résultats peut se faire de différentes manières : partage direct avec les salariés, partage par l'intermédiaire du CSE, communication orale lors d'une réunion/à travers les managers ou communication écrite.

Tableau tiré du Book « Télétravail : nouveau mode d'organisation » réalisé par Le Club Génération industrie de la Maison de l'Emploi de Strasbourg et l'ADIRA (2020)

Format	Description	Conditions de réussite	Avantages / Bénéfices	Inconvénients / Risques
Questionnaire individuel direct	Échange individuel en présentiel ou par téléphone à l'aide d'un questionnaire établi	Questionnaire court et précis. Pratiquer l'écoute active	Libérer la parole Permet de récupérer des réactions Permet d'avoir des ressentis	Long à réaliser pour tout le monde
Questionnaire collectif direct	Échange en groupe à l'aide d'un questionnaire établi	Nécessite 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	Effet de groupe et de censure Ne permet pas de récupérer de mesures quantitatives du ressenti
Questionnaire différé / sondage	Sondage / enquête en ligne ou par papier	Les questions doivent être claires et pas trop nombreuses	Libérer la parole anonymement Permet de récupérer des mesures quantitatives du ressenti	Risque que tout le monde ne réponde pas au questionnaire Attention aux échelles de mesure pour analyser les données
Groupe de parole	Échange collectif entre personnes n'appartenant pas forcément à la même équipe Idéalement des volontaires	Nécessite un bon animateur Pas de questionnaire en tant que tel mais un fil conducteur sur quelques sujets choisis	Libérer la parole de manière libre Permet un échange collectif qui favorise la réflexion et permet à chacun de jauger son ressenti par rapport à celui du groupe	Effet de groupe et de censure Ne permet pas de récupérer de mesures quantitatives du ressenti
Réunion d'équipe	Échange collectif entre personnes de la même équipe	Préparer cette réunion, et la réaliser en réunion extraordinaire (ne pas mélanger aux sujets du quotidien)	Libère la parole Permet d'avoir des réactions en direct 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 de mesures quantitatives du ressenti

CONSTAT

La pratique du télétravail nécessite de remplir certains critères et ne peut s'adapter à tous les postes, notamment ceux en production ou concernant les métiers de services. L'expansion du télétravail confiné a néanmoins permis à un plus grand nombre de personnes d'accéder à cette pratique ; ce qui questionne l'éligibilité des postes, ainsi que les tâches compatibles ou non à leur réalisation à distance.

OBJECTIF

L'objectif est d'établir les critères d'éligibilité au télétravail en prenant en compte la réalité du travail ainsi que définir la procédure de demande d'éligibilité.

BÉNÉFICES

- Comprendre le travail et son organisation
- Organiser le travail en fonction de la mise en place du télétravail

OUTILS



Fiche Outil 4 : Grille d'évaluation des tâches compatibles avec le télétravail



Fiche Outil 5 : Exemple de questionnaire de demande de télétravail

DÉMARCHE

→ DÉFINIR LES CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ AU TÉLÉTRAVAIL

Les critères d'éligibilité sont très variables d'une entreprise à l'autre, et dépendent du contexte, de l'appétence au télétravail, des activités. La plupart du temps, la pratique du télétravail est ouverte aux postes dont le travail est réalisé sur ordinateur, postes administratifs ou de bureau. Les postes exclus sont ceux nécessitant des ressources et moyens uniquement disponibles sur site (équipements, matériels, relations, logiciels, etc.), tels que les métiers en production, les métiers de services à la personne, etc.

L'éligibilité questionne la compatibilité du poste avec le télétravail, mais peut également être défini par l'ancienneté de la personne dans son poste (en fonction de son autonomie dans le poste), l'éloignement géographique, le niveau de responsabilité dans le poste.

Néanmoins, rares sont les postes qui sont 100% télétravaillables, et certains postes qui de prime abord ne sont pas perçus comme télétravaillables peuvent le devenir - la preuve étant par le nombre record de personnes en télétravail durant la crise sanitaire.

Il est recommandé de réaliser une analyse des tâches télétravaillables et non-télétravaillables. Cette étape permet de comprendre le travail réel et son organisation, d'élargir l'éligibilité au télétravail, d'organiser le travail en fonction des tâches.



Fiche Outil 4 : Grille d'évaluation des tâches compatibles avec le télétravail

Cette analyse est l'occasion de réfléchir à certaines activités de travail (ex. traitement de mails, gestion de plannings, organisation, gestion de commandes) qui peuvent être gérées de manière isolée en télétravail par un salarié, qui poursuivra le reste de ses fonctions (ex. accueil et conseil client) en présentiel sur site. L'emploi du temps et l'organisation du travail peuvent être repensés en fonction. Cette analyse peut être réalisée en collaboration avec le salarié demandant l'éligibilité au télétravail.

Quelles tâches sont transposables à distance et quelles tâches ne le sont pas ?

Faut-il envisager de faire évoluer certaines tâches pour les rendre télétravaillables (moyens, ressources, évolution de process) ?

Cela va-t-il impacter le collectif ?

Cela va-t-il impacter l'efficacité ?

Ces impacts sont-ils mesurables ?

→ DÉFINIR LA PROCÉDURE DE DEMANDE D'ÉLIGIBILITÉ AU TÉLÉTRAVAIL

Bonnes pratiques :

- Mettre en place un questionnaire d'évaluation personnelle de la transposabilité de ses activités en télétravail par le salarié. Exemple d'outil : Exemple de questionnaire de demande de télétravail
- Réaliser un diagnostic partagé entre le salarié, le manager et les RH. Durant l'entretien, le salarié expose ses motivations, à partir du questionnaire d'évaluation personnelle par exemple. A l'issue de cet entretien, les RH et le manager statuent sur l'ouverture ou non au télétravail. Si l'éligibilité au télétravail est accordée, une période d'expérimentation peut être définie, qui aboutira à un rapport d'étonnement pour définir de l'établissement définitif du télétravail ou non (et des actions d'amélioration à mettre en place si nécessaire).
- Faire signer un avenant au contrat de travail chaque année qui précise les 2 jours de télétravail.
- Réévaluer chaque année la capacité des personnes à télétravailler notamment à partir d'un questionnaire.



Fiche Outil 12 : Exemple de questionnaire d'évaluation de la pratique du télétravail

CONSTAT

Lorsqu'un nouveau mode de travail s'établit en entreprise, il convient de l'encadrer et de le formaliser. Après avoir défini les modalités de télétravail souhaité en entreprise, il est fortement recommandé de rédiger une charte ou un accord d'entreprise. En effet, la concrétisation du cadre du télétravail à travers un écrit formel permet d'exposer les règles communes à tous en termes de télétravail.

Néanmoins, l'établissement d'un tel document peut soulever différentes interrogations :

- Pourquoi signer une charte ?
- Comment se rédige une charte ?
- Comment se présente-t-elle ?

OBJECTIF

L'objectif de cette fiche est d'identifier les règles d'établissement et le contenu d'une charte ou d'un accord sur le télétravail.

BÉNÉFICES

- Fixer un cadre et formaliser les règles applicables au télétravail
- Favoriser la transparence et la communication interne dans l'entreprise
- Éviter les débordements ou difficultés de compréhension du cadre du télétravail
- Assurer une homogénéité des pratiques de télétravail et une égalité de traitement des salariés

OUTILS



Fiche Outil 6 :
Exemple de charte télétravail

DÉMARCHE

Une charte ou un accord télétravail est un document définissant le périmètre et les modalités de la mise en place du télétravail en entreprise. Il correspond au mode d'emploi précisant les objectifs du télétravail, les droits et devoirs des télétravailleurs, les modalités de mise en œuvre applicables aux salariés, etc.

Ce n'est pas une obligation en cas de mise en place du télétravail. En effet, l'employeur et le salarié peuvent, d'un commun accord, mettre en place le télétravail. Cela peut être formalisé "par tout moyen" d'après le Code du Travail, par exemple via un avenant au contrat de travail (mais cela n'est pas obligatoire). Cependant, comme le télétravail devient un usage dans de nombreuses entreprises (c'est-à-dire une pratique générale, constante et fixe), il est fortement recommandé de formaliser le télétravail par une charte ou un accord.

→ COMMENT CHOISIR ENTRE UN ACCORD ET UNE CHARTE SUR LE TÉLÉTRAVAIL ?

La charte ou l'accord doit évidemment se baser sur le cadre défini, ainsi que sur le retour d'expérience des salariés. Voir tableau ci-contre.

 **Fiche Pratique 2 :**
Définir le cadre général du télétravail

 **Fiche Pratique 4 :** Définir le cadre général du télétravail

Après rédaction et validation, un plan de communication du document doit être défini pour être diffusé au sein de l'entreprise à tous les salariés afin de les informer des règles établies.

→ LE CONTENU

L'accord collectif ou la charte de mise en place du télétravail doit contenir à minima (Art. L. 1222-9 II du Code du travail; points 2.1 à 2.3 de l'ANI de 2020) :

- Les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail
- Les modalités d'acceptation par le salarié des conditions de mise en œuvre (formalisation, délai, etc.)
- Les modalités de contrôle du temps de travail et de la régulation de la charge de travail

	Accord sur le télétravail	Charte sur le télétravail
Acteurs et négociation	<p>En cas de présence de délégués syndicaux, le télétravail doit être formalisé par un accord collectif (de groupe ou d'entreprise).</p> <p>Il ne peut être établi unilatéralement : une négociation entre la direction et les représentants du personnel ou le CSE est nécessaire.</p> <p>Un accord sur le télétravail peut être inclus dans les négociations collectives obligatoires sur l'Égalité Professionnelle, la Qualité de Vie et des Conditions de Travail.</p>	<p>La charte peut être mise en place unilatéralement par l'employeur, après consultation du CSE s'il existe.</p> <p>Cependant il est fortement recommandé de l'établir collectivement, notamment avec le comité de pilotage / groupe projet</p>
Révision et évolution	<p>L'accord doit être révisé ou renouvelé selon la fréquence et la forme négociées.</p> <p>Le périmètre et les modalités de télétravail déterminés dans l'accord doivent être renégociés pour faire l'objet d'une évolution.</p>	<p>La charte peut être révisée et ajustée annuellement dans le cadre d'un comité de pilotage / d'un groupe projet.</p> <p>La charte est adaptée à l'expérimentation du télétravail et à son amélioration continue. Elle peut être une étape avant la mise en place d'un accord collectif.</p>

- La détermination des plages horaires durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail
- Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail.

Afin de disposer d'une charte ou d'un accord conforme à la législation, il est recommandé d'y inscrire en plus :

- Le lieu de télétravail
- La santé et la sécurité en télétravail
- Les consignes de confidentialité
- Les consignes de santé et sécurité
- Les droits collectifs : les salariés en télétravail bénéficient des mêmes droits que tous les salariés

- Le nombre maximum ou moyen de jours télétravaillables
- Ainsi que les différentes mesures et modalités identifiées à partir de l'outil 2.

 **Fiche Outil 8 :** Les questions à se poser sur le télétravail

Le télétravail ne peut être imposé à un salarié, sauf circonstances exceptionnelles prévues par le Code du Travail (menace d'épidémie, cas de force majeure).

Nous vous proposons un exemple de charte à la fin du Guide (Exemple de charte télétravail).

ÉTAPE 3 : FAIRE VIVRE LE TÉLÉTRAVAIL LE TÉLÉTRAVAIL INDIVIDUEL

FICHE PRATIQUE

7

ORGANISER SON TRAVAIL EN TELETRAVAIL (1/4)

Salariés

CONSTAT

Le télétravail est une activité professionnelle exercée à distance, grâce aux outils de télécommunication. Étant une nouvelle organisation de travail, et s'exécutant le plus souvent à domicile, elle nécessite une adaptation et une organisation dans son exécution.

OBJECTIF

L'objectif est d'identifier les bonnes pratiques d'organisation du télétravail pour une optimisation du travail et de la qualité de vie au travail.

BÉNÉFICES

- Optimiser son travail en télétravail
- Apprendre à organiser son temps de travail
- Identifier de nouvelles pratiques de travail

DÉMARCHE

→ AMÉNAGER SON ESPACE DE TRAVAIL

Avec le télétravail, le travail s'installe dans son intimité, sa vie hors travail. Afin de faire la distinction entre le lieu de travail et le lieu de vie, il est recommandé d'aménager un espace dédié exclusivement au travail – idéalement une pièce, sinon un bureau. Cet espace permet d'établir son travail dans un lieu précis, et pouvoir le quitter lors de pauses et à la fin de la journée.

Pour optimiser cet espace, l'ambiance environnante compte, c'est-à-dire une ambiance sonore (pas de bruit dérangeant, type machine à laver, télé, etc.) et lumineuse (éclairage adapté) propice à la concentration.

Le confort de l'espace offrant une bonne position de travail (idéalement ergonomique) est également important, pour éviter les risques physiques liés à la posture de travail à un bureau.

BONNES PRATIQUES DE GESTES ET POSTURES

- Le haut de votre écran doit arriver au niveau de vos yeux. Si vous travaillez sur ordinateur portable, vous pouvez surélever l'ordinateur avec des livres ou un rehausseur d'écran. Un écran fixe à connecter à l'ordinateur portable peut également être une solution ergonomique.
- Vos coudes doivent être au bord de la table et en angle droit. L'ajout d'un clavier externe et d'une souris permet de positionner son coude dans le prolongement de son coude et son épaule. Un coussin sur le siège peut également permettre d'être à la bonne hauteur sur une table trop haute (et une chaise non réglable).
- Préservez votre vue. Le travail prolongé sur écran peut entraîner de la fatigue oculaire et du stress. N'hésitez pas à vous équiper de lunettes anti-lumière bleue, de filtres pour écran protecteur de lumière bleue ou d'une application de filtres sur ordinateur.



© Odeka / L'un&l'autre pour l'INRS - Télétravail : quelques conseils pour être bien installé

→ TROUVER SON RYTHME DE TRAVAIL

Au bureau, le rythme de travail et les horaires sont posés, contrairement au télétravail où l'organisation dépend uniquement de soi. Le télétravail nécessite une certaine rigueur et discipline. Il est recommandé de se fixer un rythme, des horaires et des pauses régulières. L'objectif est de trouver un équilibre entre la vie de travail et la

vie hors travail, c'est-à-dire se concentrer sur le travail durant les horaires de travail (ne pas être perturbé par les tâches quotidiennes) et déconnecter à la fin de la journée (vigilance à la facilité de retourner travailler car l'ordinateur est à proximité). Vous pouvez également fixer des rituels et routines avant, pendant et après le travail (ex. pratiquer du sport à un certain moment de la journée, se lever toutes les heures pour aller prendre un verre d'eau, sortir marcher 15 minutes entre 12 et 14 h).

→ SE DÉCONNECTER DU TRAVAIL

Le droit à la déconnexion est un principe (intégré dans le Code du Travail) selon lequel un salarié est en droit de ne pas être connecté aux outils numériques professionnels hors des horaires de travail.

La déconnexion est un droit fondamental pour les salariés afin de respecter la distinction entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les personnes rencontrant des difficultés à déconnecter du travail sont sujettes au stress et au burnout.

BONNES PRATIQUES DE DÉCONNEXION

- À la fin de la journée, rangez vos affaires de bureau dans un endroit dédié pour ne pas investir votre espace personnel et marquer une coupure.
- Autant que possible, coupez les notifications de messagerie et d'e-mails professionnels, ou rangez (ou éteignez) votre téléphone à la fin de la journée (et pendant vos vacances). Cela vous permettra de ne pas être dérangé en dehors des horaires de travail.
- Trouver un rituel de sas de décompression entre la fin de journée de travail et la vie hors travail (ex. une balade, du sport, lire une quinzaine de minutes, prendre un verre en terrasse, etc.).

→ ORGANISER SA JOURNÉE DE TRAVAIL

L'organisation du travail n'est pas la même au bureau et en télétravail. Seul et à distance de son équipe, il est possible de ressentir du surmenage, une surcharge de travail.

BONNES PRATIQUES D'ORGANISATION

- Définir les tâches compatibles avec le télétravail et les tâches incompatibles avec le télétravail. Certains privilégient les tâches demandant plus de concentration (tâches de réflexion, de rédaction, de lecture, formations à distance) en télétravail, car ils sont moins interrompus chez eux par leurs collègues – néanmoins cela dépend du cadre de travail en télétravail.
- Anticiper et planifier le travail en tenant compte de la journée de télétravail (organisation des déplacements, des réunions, travail en équipe, etc.)
- Faire une to-do list, ou liste de tâches et objectifs atteignables à réaliser pour la semaine ou la journée.

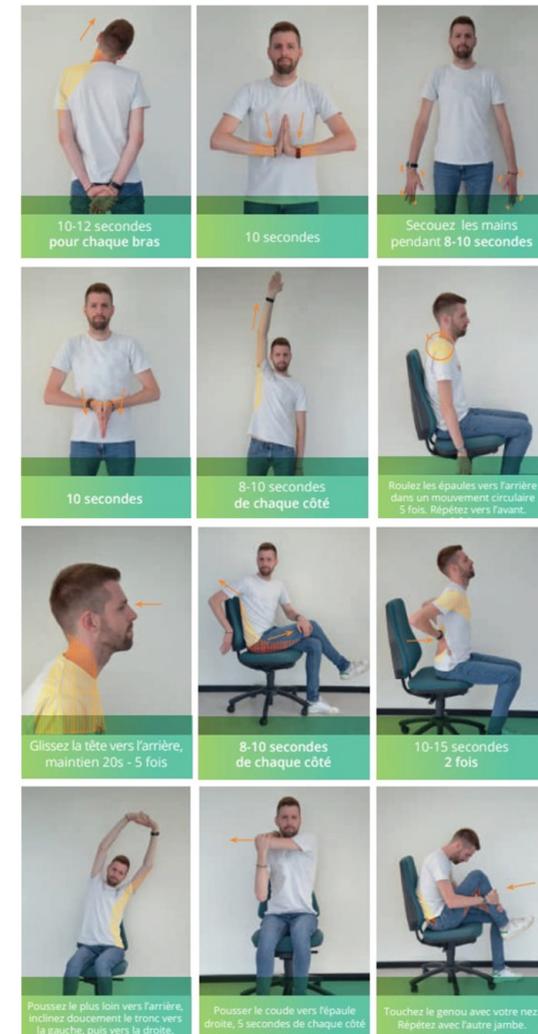
→ PRENDRE SOIN DE SA SANTÉ PHYSIQUE : BOUGER

Le télétravail amène un mode de vie plus sédentaire, il diminue les déplacements : pour aller au travail, échanger et se retrouver avec les collègues, rencontrer les clients. Il est fortement recommandé de bouger et de sortir de l'espace dédié au travail – et de chez soi.

Bouger et sortir de chez soi, pratiquer du sport, permet d'oxygéner son cerveau, d'avoir un état d'esprit plus positif, de relâcher les tensions et le stress et favorise, in fine, une plus grande capacité de réflexion.

BONNES PRATIQUES POUR RESTER ACTIFS

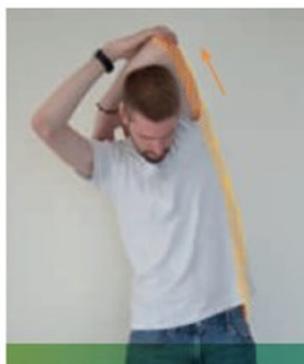
- Se lever toutes les heures
- Marcher quand vous passez un appel téléphonique
- Faire des étirements



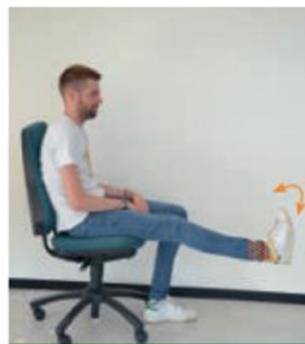
Guide pratique télétravail : comment adapter son poste de travail à la maison – AST67



10-20 secondes
2 fois



8-10 secondes
de chaque côté



Orteils pointés vers le haut, puis
vers le sol. 3 fois de chaque côté



Maintien de la position quelques
secondes. 3 fois de chaque côté.



15-20 secondes



3-5 secondes
3 fois



Faire en cas de fatigue visuelle
sur un écran d'ordinateur.
1 fois pendant 1 minute



Toutes les 20 minutes, quitter des yeux
son écran et regarder à plus de 6 mètres
pendant au moins 20 secondes.

Guide pratique télétravail : comment adapter
son poste de travail à la maison – AST67

→ ÉVITER L'ISOLEMENT

Un des risques du télétravail bien connu qui a été accentué par la crise sanitaire est l'isolement. Le manque de contact humain peut influencer négativement la pratique du télétravail.

Il est important de rester en contact avec son manager, ses collègues (et clients), de conserver vos liens professionnels et personnels. L'important est de trouver un équilibre pour ne pas être interrompu(e) en permanence, mais de pouvoir échanger efficacement et régulièrement. Cela permet également d'être attentif aux collègues, et s'assurer qu'ils/elles vont bien.

BONNES PRATIQUES DE COMMUNICATION EN TÉLÉTRAVAIL

- Définir les moyens de communication souhaités : urgence par téléphone, chat pour informations courtes, mails pour informations longues.
- Définissez avec votre manager/vos supérieurs le suivi de votre travail et de vos objectifs : fréquence de suivi, des échanges, distanciel/présentiel. Tout le monde n'a pas les mêmes besoins de suivi.
- Ne pas hésiter à solliciter ses collègues et son manager en cas de difficultés, même à distance. Néanmoins, il faut être vigilant à s'assurer de leur disponibilité.

CONSTAT

Comme toute nouvelle organisation du travail, le télétravail engendre **des risques professionnels, autant physiques que psychosociaux**. Néanmoins la distance en termes relationnels ou géographiques, amenée par le télétravail questionne la prévention des risques éventuellement engendrés.

OBJECTIF

L'objectif est de comprendre la notion des risques professionnels, ses enjeux tout en la mettant en lien avec le télétravail.

BÉNÉFICES

- Être informé sur les risques possibles en télétravail
- Sensibiliser aux risques professionnels en télétravail

DÉMARCHE

Le télétravail n'exclut pas l'exposition à des situations dangereuses pour la santé physique et mentale du salarié lors de son activité professionnelle.

L'employeur a les mêmes obligations légales en termes de prévention des risques professionnels pour tous les salariés, qu'ils télétravaillent ou non. Le Code du Travail indique que

"l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs". Dans ce sens, l'employeur se doit de mettre en place des actions de prévention des risques professionnels, des actions d'informations et de formation, et la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'ANI permet à l'employeur et aux représentants du personnel compétents en matière d'hygiène et sécurité de se rendre au lieu de télétravail, avec l'accord du salarié (qui peut donc refuser).

Néanmoins, l'employeur n'a pas la maîtrise du cadre et des conditions de travail du salarié en télétravail. Les mesures de prévention sont donc d'autant plus importantes et doivent être évaluées et indiquées dans le DUERP.

→ LES RISQUES PHYSIQUES

Ils sont considérés comme l'ensemble des risques qui peuvent engendrer la dégradation physique des salariés conduisant à un accident du travail ou à des maladies professionnelles.

Le télétravail engendre également des risques physiques pour la santé physique, notamment par son accroissement de la sédentarité.

- **Risque visuel** : le travail continu sur écran sollicite fortement les yeux. La fatigue oculaire est plus longue, surtout si l'ambiance lumineuse n'est pas adaptée, l'écran du PC portable trop petit, trop proche. Cette fatigue peut se traduire par une vision trouble, des maux de tête, des picotements et rougeurs, des larmoiements, des clignements intempestifs, etc.

- **Risques de troubles musculosquelettiques** : le télétravail renforce les TMS car le poste et les équipements n'ont pas été conçus avec les mêmes spécifications que l'environnement au bureau. Position statique assise prolongée, utilisation du clavier et du pavé numérique du PC portable, utilisation du téléphone portable. Douleurs des poignets, des cervicales, des lombaires, des coudes.
- **Risques de chutes et de blessures** : sols encombrés, chutes d'objets sur le corps, chute d'une chaise, etc.
- **Risques électriques** : installation électrique vétuste, utilisation de plusieurs rallonges, prises défectueuses, etc.

→ LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS)

Les risques psychosociaux sont définis comme les risques pour la santé physique et mentale des travailleuses et travailleurs, dus au moins en partie au travail (conditions de travail, facteurs organisationnels et relationnels). Autrement dit, les RPS recouvrent souvent à la fois des origines et des conséquences du mal-être au travail : stress, burnout, dépression, violence psychologique, fatigue, harcèlement moral. Les RPS ont de nombreuses conséquences pour l'entreprise :

POUR LE SALARIÉ

- Maladies cardiovasculaires
- Troubles musculosquelettiques
- Dépression et anxiété
- Epuisement professionnel ou burnout
- Suicide

POUR L'ENTREPRISE

- Absentéisme
- Turnover
- Baisse de productivité
- Démotivation des équipes
- Dégradation de l'image de l'entreprise

Facteurs de risques psychosociaux

Exigences au travail	Travail sous pression, contraintes de rythme, la difficulté à concilier la vie professionnelle et la vie familiale, exigence de compétences élevées, ambiance matérielle dégradée
Exigences émotionnelles	Nécessité de devoir cacher ou maîtriser ses émotions face à la clientèle ou à un public en difficulté
Autonomie et marges de manœuvre	Possibilité d'être acteur dans son travail, de participer aux décisions, d'utiliser ses compétences et de s'épanouir dans son travail
Relations au travail	Relations avec les collègues, avec la hiérarchie, avec l'extérieur, reconnaissance au travail, violence interne ou externe
Conflits de valeur	Conflits éthiques (trahir ses valeurs, sa conscience professionnelle), qualité empêchée, sens au travail
Insécurité de l'emploi	Risque de perdre son emploi, changements non maîtrisés de la tâche ou des conditions de travail

Les RPS en télétravail

Le télétravail est une opportunité pour repenser l'organisation du travail, néanmoins, il apporte également des risques psychosociaux à évaluer et prévenir : conditions de travail bousculées, gestion complexe de la charge de travail, stress, frontière plus floue entre la vie professionnelle et la vie privée, isolement ou distanciation avec les collègues, surcontrôle du manager, risque d'isolement social, etc.

Les risques psychosociaux sont à prendre en compte autant dans la sensibilisation que dans la prévention des risques.

➔ PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS EN TÉLÉTRAVAIL

- Informer et sensibiliser tous les salariés (télétravailleurs et non-télétravailleurs) sur les risques possibles du télétravail. Il est important d'inclure les non-télétravailleurs afin qu'ils prennent conscience des risques que cette organisation engendre (parfois perçue uniquement comme un avantage) et prévenir les incompréhensions.
- Former les salariés à la prévention des risques professionnels et aux bonnes pratiques en télétravail (ex. formation aux gestes et postures, aux règles d'aménagement d'un espace de travail).
- Analyser en entreprise les risques professionnels dont les RPS en lien avec le télétravail et l'inscrire dans le DUERP.

- Demander une attestation sur l'honneur de la conformité des lieux aux salariés souhaitant télétravailler.
- Travailler avec le service de Santé et Sécurité au Travail afin de mettre en place des communications (ex. flyers, journées thématiques, ateliers thématiques, etc.).
- Identifier un référent télétravail qui agira comme personne-ressource en cas de difficultés en lien avec le télétravail.
- Favoriser le dialogue autour des dysfonctionnements et difficultés : lors des entretiens annuels et points individuels, lors d'espaces de discussion, au quotidien.
- Adapter le protocole d'Accident du Travail au télétravail. Un accident survenu sur le lieu de télétravail pendant l'exercice de l'activité professionnelle est présumé être un accident de travail et la prise en charge est réalisée dans les mêmes conditions que sur site.
- Définir les modalités d'application du droit à la déconnexion spécifiques à l'entreprise. Mettre en œuvre les moyens adaptés pour aider au respect de ce droit. Faire un rappel régulier.

ÉTAPE 3 : FAIRE VIVRE LE TÉLÉTRAVAIL LE TÉLÉTRAVAIL COLLECTIF

FICHE PRATIQUE

9

ORGANISER LA COMMUNICATION (1/2)

RH



CONSTAT

Une bonne communication est un enjeu capital en entreprise. Néanmoins, la mise à distance des personnes en télétravail a changé les règles et a engendré la mise en place d'un nouveau mode de communication. En effet les espaces d'échanges et de régulation des tensions et quiproquos (autour d'un café, entre deux portes, lors de la pause déjeuner, les rencontres improvisées et spontanées) n'existent plus de la même façon. S'ajoute à cela la complexité que peut révéler la communication à distance : source de malentendus et quiproquos, infobésité par mail, informations disparates entre les télétravailleurs et non-télétravailleurs, etc.

Les difficultés de communication peuvent être source de tensions et faire émerger un sentiment d'injustice et d'iniquité.

Le télétravail et l'organisation hybride nécessitent davantage d'efforts concernant la communication : être plus à l'écoute et prévenant, réfléchir lors de l'écriture de mails. Cependant, c'est une opportunité pour se questionner sur la manière dont la communication est organisée, son importance pour le bon fonctionnement d'une entreprise ; couplée avec les nouveaux outils de communication et de travail collaboratif qui ont émergé durant cette période.

OBJECTIF

L'objectif est de repenser les pratiques actuelles de communication afin de les adapter au contexte de l'entreprise et à la nouvelle organisation de travail en hybride.

BÉNÉFICES

- Avoir une vision partagée de la communication en entreprise
- Questionner les pratiques actuelles et les uniformiser
- Adapter la communication au télétravail
- Réimpliquer et réengager les collaborateurs dans le collectif de l'entreprise

OUTIL



Fiche Outil 7 :

Liste des outils collaboratifs

DÉMARCHE

Une communication claire et efficace est un critère essentiel pour le bon fonctionnement d'une organisation et d'un collectif.

Nous vous proposons de bonnes pratiques pour allier communication et organisation hybride du télétravail :

- Transmettre par mail les informations diffusées sur site afin que l'ensemble des collaborateurs bénéficie d'un même niveau d'informations.
- Diffuser une newsletter transmise par mail pour informer les salariés de l'actualité de l'entreprise, des entrées et sorties, les victoires et grandes étapes passées, les projets mis en place ou achevés, etc.
- Créer des groupes sur un réseau social interne (au sein de l'entreprise, au sein d'un service et d'une équipe, entre des services travaillant collaborativement). Il est possible et avantageux de créer plusieurs canaux de discussion pour traiter des thématiques différentes en lien avec le travail, et un canal plus informel pour échanger librement. Le but n'est pas de recréer l'entreprise en ligne, mais d'offrir un espace de discussion pour échanger, quel que soit le lieu où se trouve chaque personne.

- Mettre en place des outils collaboratifs répondant aux besoins et s'assurer de la maîtrise de chacun.

**Fiche Outil 7 :**

Liste des outils collaboratifs

La mise en place d'un outil sous-tend d'avoir réfléchi à son utilité, son utilisation et sa maîtrise par tous. La solution n'est pas uniquement dans les outils mais dans la réflexion partagée de l'organisation et du cadre. L'enjeu est de trouver un équilibre entre le travail synchrone (réalisé au même moment, à des horaires fixes) et le travail asynchrone (travail en différé, à différents moments) grâce aux bons outils. Le télétravail favorise le travail asynchrone, où le contact n'est pas nécessaire à toutes les étapes, offrant ainsi la possibilité d'organiser sa journée en fonction de ses priorités et ses moments de concentration.



Ne pas cumuler les communications et ne pas s'éparpiller entre les différents outils.

- Être d'autant plus vigilant à la manière de communiquer à l'oral et à l'écrit. La distance empêche d'appréhender la réaction d'autrui et d'analyser la communication non verbale. C'est pourquoi il est recommandé d'être prévenant, de soigner ce que l'on dit ou écrit.
- Créer, diffuser et expliquer ce qu'est le télétravail, ce qu'il induit et les solutions mises en place. L'objectif est de faire évoluer la perception du télétravail en sensibilisant tous les salariés aux enjeux du télétravail.

Exemple : Inclure les informations sur le télétravail dans le livret d'accueil.

- Uniformiser les pratiques de communication.

Exemples :

- Segmenter les communications : mails pour transmettre des informations développées, appels pour une réponse urgente et rapide, messagerie instantanée pour transmettre une information rapidement, mais non urgente.
- Mettre en place des créneaux de disponibilité.
- Formaliser le cadre du télétravail pour les télétravailleurs et les non-télétravailleurs : être clair sur les règles en télétravail et les communiquer à tous.

CONSTAT

La mise en place soudaine et précipitée du télétravail, en temps complet pour certains, a mis à mal la cohésion et le lien d'entreprise. Pour 40 % des salariés que nous avons interrogés en 2021, la crise a eu un impact sur l'ambiance au travail et les relations avec leurs collègues. Il en est ressorti un besoin d'échange et de contact renforcé.

Cependant, l'organisation hybride et la distance n'empêchent pas la connexion et le maintien du lien. Tous les liens n'ont pas été rompus durant le télétravail confiné et certaines entreprises fonctionnent efficacement même en full remote work (télétravail à temps complet). Cette période aura amené des questionnements sur la manière dont le collectif fonctionne, les éléments essentiels pour conserver l'unité et les liens. La cohésion d'équipe peut se recréer et s'adapter à l'hybridité du travail et de l'organisation.

OBJECTIF

L'objectif est de questionner la place du collectif dans la pérennisation du télétravail et l'organisation hybride du travail, et de mettre en place des actions pour favoriser la cohésion de l'entreprise.

BÉNÉFICES

- Renforcer l'appartenance à l'entreprise
- Répondre aux besoins de contacts et de cohésion des salariés
- Retrouver des repères et habitudes collectifs.

OUTIL

 **Fiche Outil 8 : Méthodologie de rédaction d'une charte de bien vivre ensemble au niveau de l'entreprise**

DÉMARCHE

Une des idées reçues sur le télétravail est le fait que la distance contredit et dégrade les liens en entreprise. En effet, le télétravail a perturbé les repères et habitudes collectifs.

Or des études ont montré que la proximité physique ne garantissait pas les liens entre les personnes. En effet, il est important de faire la distinction entre la proximité physique réelle et la proximité perçue : la distance ne contredit pas la perception de proximité avec autrui. Il est possible de se sentir proche d'une personne géographiquement loin, et se sentir peu proche d'une personne qui travaille dans le bureau d'à côté. De plus, des entreprises fonctionnent sur ce mode de « full remote work » où des collaborateurs sont 100% en télétravail et éloignés les uns des autres.

Cette organisation est possible car des efforts et des moyens sont mis en œuvre pour conserver et entretenir le lien entre tous. Cela dépend donc de la communication (fréquence et profondeur des échanges et de la qualité des interactions), l'identification à l'autre (c'est-à-dire se découvrir des points communs, se créer une identité commune), et la force des relations entre les membres de l'équipe. Ces éléments renvoient directement au besoin d'appartenance sociale identifiée comme facteur d'épanouissement, de motivation et d'engagement.

Le sentiment d'appartenance réside dans l'adhésion, l'identification et l'implication du salarié dans l'entreprise (en termes de vision, de projet global, d'innovations, etc.). C'est également lié à la question du sens au travail : pour s'investir dans une entreprise et un collectif, il est nécessaire d'y voir un sens, une direction, un but.

Un collectif de travail dépend donc de nombreux éléments : la coopération, une communication claire et transparente, le partage de valeurs communes, la confiance mutuelle, le sentiment d'appartenance et la reconnaissance exprimée pour travailler en collaboration saine.

Ce nouveau mode d'organisation a donc pu impacter différents collectifs : dans un collectif qui télétravaille ; entre 2 collectifs qui télétravaillent ; et entre un collectif qui télétravaille et un collectif qui ne télétravaille pas. Il amène donc une nécessité de repenser les moyens mis en œuvre pour solidifier et entretenir les collectifs dans l'entreprise, d'identifier les attentes et besoins des salariés.

Nous vous proposons différentes bonnes pratiques partagées par les entreprises partenaires du projet. Les actions à mettre en place en entreprise doivent être expérimentées

et testées ; elles peuvent ne pas correspondre à toutes les entreprises, tous les services voire toutes les personnes. L'adhésion à ces nouvelles pratiques dépend notamment du contexte et des spécificités de l'environnement.

→ BONNES PRATIQUES :

- **Questionner comment les liens sont entretenus dans l'entreprise :** le télétravail et la mise à distance des salariés ont impacté différemment chaque entreprise. Chez certains, le télétravail a renforcé la solidarité malgré la distance, et pour d'autres, la distance a engendré une perte de contact et donc une distanciation des relations ; le collectif s'est délité. Il est intéressant de se poser les questions suivantes : comment est organisée la communication interne ? comment les salariés se rencontrent ? comment les salariés collaborent ? quels sont les moyens mis en place ? Cet état des lieux doit être impulsé par la direction et les RH, mais doit être réalisé avec les collaborateurs, sous forme de questionnaires, sondages, etc.
- **Mettre en place des moments collectifs réguliers** (à distance, en hybride ou sur place) **et renforcer les temps collectifs lorsque tout le monde est sur site.** Ces moments ne doivent pas être une contrainte, mais lancer la machine et expérimenter s'ils sont appréciés et demandés. Par exemple : un moment d'échange de 15/30 minutes avec toute l'équipe en début et fin de semaine.

- **Questionner les valeurs de l'entreprise :** rassembler les personnes à partir de points communs, qui donnent envie de s'engager et de travailler pour entretenir ces valeurs.
- **Célébrer les réussites et succès de chacun en communiquant à travers différents supports** (newsletter, affichage dans les espaces communs).
- **Proposer au moins un jour de présence par semaine pour tous les membres de l'équipe ou du service,** afin de se retrouver, faire la réunion d'équipe en présentiel par exemple.
- **Créer avec les salariés une charte de bien vivre ensemble en entreprise.**

 **Fiche Outil 8 :** Méthodologie de rédaction d'une charte de bien vivre ensemble au niveau de l'entreprise





CONSTAT

La mise en place précipitée du télétravail a impacté directement les managers qui ont vu leurs repères et habitudes chamboulés. En effet, les principes de présentisme et de micro-management (ou management par le contrôle) ont été contredits par la mise à distance physique avec l'équipe. De nombreuses interrogations sont apparues : comment s'assurer que les collaborateurs travaillent chez eux ? comment faire si une personne ne répond pas ? comment s'assurer que les collaborateurs gèrent leur travail et l'organisation de leur temps ?

Lors de notre enquête en juin 2021, 60 % des managers interrogés ont adapté leurs pratiques managériales et leur posture. Ils ont renforcé leur rôle d'accompagnement et la

communication avec leur équipe, notamment en offrant une plus grande autonomie, tout en maintenant un suivi régulier de l'atteinte des objectifs.

Néanmoins, tous les managers ne sont pas égaux face à cette évolution : beaucoup ont appris en pratiquant, tous n'ont pas le même niveau de maturité face au télétravail.

Les managers (interrogés en 2021 ainsi qu'en 2022) perçoivent la pérennisation du télétravail et l'organisation hybride comme une opportunité plus qu'un frein, cependant avec la nécessité de reconsidérer la manière de s'investir dans le travail et les relations au management.

OBJECTIF

L'objectif de cette fiche est de proposer des bonnes pratiques et outils pour les managers afin d'accompagner au mieux les collaborateurs et mettre en place une organisation de travail hybride dans son équipe.

OUTILS

 **Fiche Outil 9 :**
Établir des objectifs SMART

 **Fiche Outil 10 :**
Questionner la charge de travail

 **Fiche Outil 11 :** Questionner à travers
7 niveaux d'analyse

DÉMARCHE

→ DÉFINIR LES MODALITÉS DE TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail étant une nouvelle organisation du travail, il est nécessaire de définir un cadre. La première étape est donc de définir les modalités pour une organisation optimale. Cette étape intervient à la suite de l'acceptation

de l'éligibilité au télétravail pour le collaborateur, lors d'un entretien entre le manager et le collaborateur.

Cette formalisation est également pertinente à faire si cela n'a pu être fait au préalable. En effet, le télétravail a été mis en place pour beaucoup de monde lors du 1er confinement, sans cadre précis, engendrant une adaptation forcée. Cette mise au point vise à reposer le cadre, afin de faire évoluer et ajuster la pratique du télétravail. Dans le cadre d'un entretien, le manager et le salarié partagent leurs attentes, afin de définir des objectifs et des modalités de suivi partagés.

→ ÉTABLIR DES OBJECTIFS SMART

Une problématique pour certains managers face au télétravail est de quantifier et qualifier le travail et les performances des collaborateurs de son équipe. Il n'existe pas de baguette magique pour répondre à cette problématique, néanmoins le management par objectifs peut être une solution. Le but est d'avoir des objectifs et donc une direction, compris et partagés, qui sont alignés et cohérents entre le stratégique et l'opérationnel. Impliquer le collaborateur dans la définition des objectifs a pour vocation de le rendre acteur dans son travail, le responsabiliser et favoriser la reconnaissance de son travail.

Utiliser la règle SMART pour fixer des objectifs : des objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement Définis.

 **Fiche Outil 9 :**
Établir des objectifs SMART

Ces objectifs servent d'indicateurs d'activité et sont définis en collaboration entre le manager et le collaborateur. Ils découlent évidemment des objectifs du poste, néanmoins ils ont pour intérêt de suivre l'activité régulière et réelle. La pertinence de ces objectifs réside dans la définition commune et de leur expérimentation.

→ DÉFINIR LES MODALITÉS DE SUIVI INDIVIDUEL

Le collaborateur définit avec le manager la manière dont il souhaite être encadré, c'est-à-dire la fréquence de suivi (bihebdomadaire, hebdomadaire, bimensuel, etc.) et le mode de communication (toujours en présentiel, en fonction de l'emploi du temps, en visio si nécessaire, etc.). L'objectif est d'adapter le management en fonction des collaborateurs et les rendre acteurs de leur travail, qu'ils fassent eux-mêmes des retours sur leurs avancées et les problèmes rencontrés.

Il est recommandé de faire une réunion formelle régulièrement afin de faire un point sur les objectifs précédents, fixer ensemble les nouveaux objectifs, et échanger sur l'état d'esprit face au travail à effectuer. L'invisibilité du travail à distance induit une difficulté à apprécier l'investissement, l'efficacité et la productivité des collaborateurs. Il est donc nécessaire d'échanger et de communiquer davantage, d'être davantage présent et disponible.

→ MANAGER UN COLLABORATEUR EN TÉLÉTRAVAIL

La mise en place du télétravail et l'organisation hybride de l'équipe est l'opportunité pour reposer les bases du management et faire évoluer les pratiques.

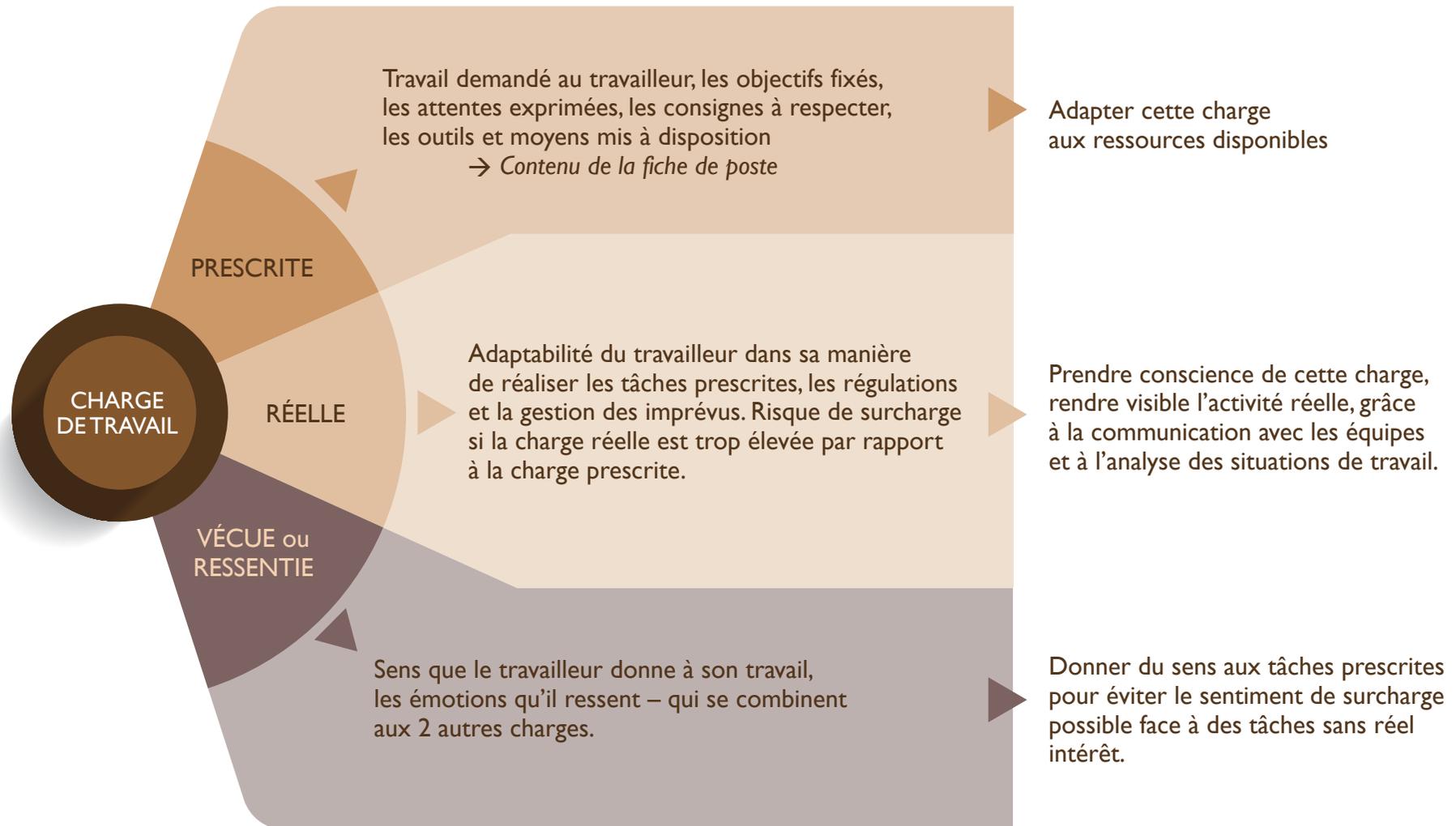
L'implicite est plus complexe en télétravail, le manager doit renforcer sa posture de facilitateur et régulateur (du travail, de l'équipe, des relations). La bienveillance, la confiance et l'écoute sont remises au centre de la relation de management. Le télétravail ne peut se dérouler sans confiance ; elle permet de réduire la complexité, augmenter la coopération, la performance et l'efficacité, et s'assurer de la sécurité émotionnelle de chacun.

→ INTERROGER UN COLLABORATEUR SUR SA CHARGE DE TRAVAIL

La mise en place d'une organisation hybride incite à renforcer le suivi des collaborateurs et de leur travail. Les suivis sont également l'occasion de s'assurer de l'état émotionnel du collaborateur, ainsi que sa bonne gestion du télétravail.

Un rappel régulier des règles de télétravail peut être fait lors de ces suivis, notamment lorsque des dérives ou écarts sont remarqués.

Au-delà des objectifs mesurables du travail, la performance est fortement dépendante de la charge de travail. Le management de proximité joue un rôle crucial à joué dans la mise en adéquation des objectifs de performances avec les ressources dont disposent les salariés pour accomplir leurs tâches.



La mise en visibilité du travail réel passe par la communication : favoriser l'expression des travailleurs par des échanges réguliers et formels, encourager la possibilité de faire remonter les imprévus et difficultés.

La charge de travail doit être abordée lors des entretiens annuels, et les points d'étapes offrent une visibilité sur l'année. Pour questionner la charge de travail, il est recommandé d'interroger les salariés sur les différentes charges de travail, avant d'aborder les actions à mettre en place pour réguler la charge par le salarié, par le manager ou par l'organisation.

 **Fiche Outil 10 :**
Questionner la charge de travail

→ ÊTRE ATTENTIF AUX DIFFICULTÉS D'UN COLLABORATEUR EN TÉLÉTRAVAIL

La distance physique et le tourbillon du travail augmentent la difficulté à apercevoir comment se sentent les collaborateurs. Le télétravail induit donc une vigilance renforcée : être attentif aux comportements des collaborateurs et aux signaux faibles (isolement, irritabilité, instabilité).

Vous pouvez apercevoir différentes dérives en lien avec le télétravail : horaires décalés, difficultés à le joindre à certains moments de la journée, travail hors des horaires, difficultés à atteindre les objectifs, etc.

 La distance peut engendrer des situations de quiproquos. Une absence de réponse ne signifie pas

qu'une personne ne travaille pas. L'invisibilité de l'activité peut tromper et faire oublier que la personne se concentre sur un dossier et ne peut répondre dans l'immédiat ; ce qui ne traduit pas forcément un manque d'engagement ou une absence de travail.

Pour résoudre cette problématique, il est primordial d'analyser le problème : pourquoi cette personne n'arrive pas à gérer son activité en télétravail. Pour cela, le manager peut analyser la situation grâce aux 6 niveaux d'analyse (Robert Dilts) :

 **Fiche Outil 11 :** Questionner à travers
7 niveaux d'analyse

L'environnement

Ce qui nous entoure

espace de travail dédié, interruption, ambiance sonore, matériel, accès internet, accès logiciels, etc.

Les comportements

Comment nous agissons (ou n'agissons pas)

lien avec les collègues, habitudes de travail, changement dans la façon de travailler, tâches, etc.

Les capacités

Ce dont nous sommes capables

concentration, organisation, autonomie, motivation, communication, etc.

Après avoir découvert ce qui est sous-tendu, le manager doit réfléchir avec le collaborateur à une ou des actions adaptées. Chaque niveau aura des actions différentes. Si le télétravail entre en conflit avec l'identité ou la mission, et qu'aucun compromis ne semble possible, alors la réversibilité du télétravail peut être mise en place.

Cet outil peut également servir lorsque l'on remarque que la personne ne semble pas être bien, qu'elle s'isole, qu'elle est irritable ou qu'elle semble d'humeur instable.

L'impact du télétravail peut être également questionné : comment le télétravail a-t-il impacté ce niveau / cet aspect ?

L'identité

Qui sommes-nous ?

être sociable (entouré de ses collègues), être actif (avoir besoin de bouger/sortir de chez soi), etc.

La mission

Pour quoi agissons-nous ?

passer moins de temps dans les transports, trouver un équilibre vie pro/vie perso, etc.

Les croyances et valeurs

Ce que nous pensons être vrai et ce qui est important pour nous, et qui peut rentrer en conflit avec le télétravail

croyances en lien avec les valeurs – intimité, ponctualité, liberté, égalité, etc.

→ GÉNÉRALISER LE FEEDBACK PARTAGÉ

L'organisation hybride est nouvelle pour beaucoup de monde et les managers sont également en apprentissage. Il est recommandé de mettre en place un feedback partagé : du manager aux salariés et des salariés au manager. Les objectifs sont de favoriser le développement des compétences du salarié et du manager, renforcer la motivation, corriger les décalages de façon constructive et commune.

Pour instaurer le feedback partagé, le manager doit expliciter l'intérêt, les objectifs de la démarche ainsi que le cadre.

2 types de feedback :

- Le feedback positif ou l'appréciation : reconnaissance des efforts ou qualités d'un collaborateur. Il vise à développer et renforcer les compétences et les attitudes positives d'un collaborateur. De plus, les feedbacks positifs renforcent la reconnaissance au travail, un levier de la motivation au travail. Il peut être formulé spontanément.
- Le feedback correctif ou coaching : il vise à rectifier certaines pratiques non-pertinentes et certains comportements inappropriés. Son objectif est toujours d'orienter vers des axes d'amélioration et non de critiquer, afin d'engager le collaborateur.

Règles du feedback :

- Réaliser des feedbacks réguliers : ne pas les réaliser uniquement quand il y a un problème ou uniquement en entretien annuel. Un feedback régulier permet d'ajuster le travail au fur et à mesure, d'évoluer ensemble, et de développer la reconnaissance au travail. Il est donc recommandé de les réaliser durant les entretiens individuels, ou d'organiser un entretien lorsque qu'un feedback correctif doit être transmis. Les feedbacks positifs peuvent être également valorisés lors des réunions d'équipe afin de partager les victoires et de développer la reconnaissance.
- Réaliser un feedback constructif : il doit être détaillé, c'est-à-dire quels sont les points positifs, quels sont les points négatifs, pourquoi ils le sont, quels sont les axes d'amélioration.
- Réaliser un feedback bienveillant : il ne doit pas être juste une critique. C'est un moment privilégié pour faire preuve d'écoute et de respect.

Comment faire un feedback ?

Eviter de faire un feedback entre 2 portes. Favoriser un moment d'échange posé, même 5 minutes, surtout pour les feedbacks correctifs.

Pour faire part du feedback, vous pouvez utiliser le principe de la Communication Non Violente (schéma ci-après).



→ INTERROGER SUR LE TÉLÉTRAVAIL LORS DE L'ENTRETIEN ANNUEL

Le télétravail est une nouvelle organisation du travail et tend à s'instaurer durablement dans le travail de nombreux collaborateurs. Tout comme la charge de travail, il est recommandé de questionner le collaborateur, lors de l'entretien annuel, sur sa gestion, son organisation du télétravail. En effet, le télétravail n'est pas immuable, il peut convenir à certaines personnes et peut être favorable pour certaines périodes de vie et d'autres non. Le questionner permet d'ajuster si nécessaire la pratique, afin de la faire évoluer et l'optimiser.

 **Fiche Outil 12** : Exemple de questionnaire d'évaluation de la pratique du télétravail

Le télétravail a été pensé individuellement, néanmoins l'organisation de l'équipe a également été impactée par le télétravail et se doit d'être réfléchi.

DÉFINIR LES RÈGLES COMMUNES À L'ÉQUIPE ET SON ORGANISATION

La mise en place contrainte du télétravail a obligé les équipes à s'organiser au mieux, et les managers à coordonner au mieux. Néanmoins pour pérenniser cette pratique, il est fortement recommandé de poser un cadre, aussi bien dans l'entreprise que dans l'équipe.

→ OBJECTIF

Réaliser un retour d'expérience collectif sur le télétravail et définir les règles de l'organisation hybride du service / de l'équipe.

→ MÉTHODOLOGIE

Réunion d'1h30 à 2h avec un animateur (soit le manager soit un salarié volontaire), un gardien du temps (qui s'assure de traiter toutes les thématiques dans la durée prévue), un secrétaire (prend les notes des échanges et met en forme la charte).

→ CONTENU

- Dans quel état d'esprit les collaborateurs sont en télétravail ? Quel est leur ressenti ? Quelles sont les forces du télétravail ?
- Quelles sont les règles du bien travailler ensemble ?
- Modalités des réunions d'équipe : objectifs, format (présentiel, distanciel, hybride), durée (1h, 30 min), fréquence (hebdomadaire, bi-hebdomadaire, bimensuelle), valeurs et positionnement (bienveillance, écoute, respect)
- Modalités de communication : quels outils pour quels usages ?
Exemples : mail pour les informations longues et questions non urgentes, réseau social interne pour les informations courtes et les échanges informels, téléphone pour les urgences ou réponses immédiates

→ FINALITÉ

Un compte-rendu sous forme de guide ou charte qui reprend les forces et points d'amélioration du télétravail, les actions d'amélioration proposées et les règles de l'équipe ; ce document sera à signer par tous les membres du service ou de l'équipe, ainsi que les nouvelles recrues.

→ BONNES PRATIQUES DES ENTREPRISES PARTENAIRES :

- Veiller à saluer l'ensemble des collaborateurs qu'ils soient en distanciel ou en présentiel.
- Proposer des moments collectifs réguliers (un repas, une pause-café, etc.) sur site ou en visio.
- Mettre en place une réunion d'équipe régulière pour organiser le travail de chacun et faire un point sur les réussites et difficultés.
- Etablir un créneau d'échanges autour d'un café chaque matin (maximum 20 minutes) entre le manager et un salarié pour discuter (sur le travail, sur la vie personnelle, sur l'activité, etc.).

FAIRE DES RÉUNIONS D'ÉQUIPE RÉGULIÈRES

Objectifs : veiller à l'égalité d'informations sur la vie de l'équipe et le travail de chacun, recueillir le positionnement de chacun par rapport à son travail, parler de leur état actuel, offrir un moment d'échange collectif.

→ FORMAT

- Réunion en présentiel (favorise la convivialité et la fluidité des échanges) ou en distanciel (favorise la flexibilité et l'organisation individuelle).

Bonne pratique : cette réunion peut faire l'objet d'un rituel en présentiel afin de faire une rencontre fréquente entre tous les membres de l'équipe.

- Tour de table des membres de l'équipe.
- Animation par le manager ou par un membre de l'équipe (différent à chaque fois pour rendre acteur chaque participant).

→ CONTENU

- Les sujets que chacun traite actuellement (priorités, objectifs, projets, missions).
- Les besoins ou difficultés.
- L'état d'esprit face au travail (et personnellement) - uniquement si la personne le souhaite.
- Les réussites.

La position du manager (qu'il soit animateur ou non) est la régulation (par rapport au travail ou par rapport à un conflit). Le manager doit être vigilant et attentif à tout ce qui se déroule afin d'identifier les besoins. Si une tension émerge lors d'une réunion, le manager se doit de recadrer et d'approfondir la problématique (durant la réunion ou par la suite). Ces réunions permettent également de déceler les difficultés potentielles d'une personne (en plus des suivis individuels).

ANIMER UNE RÉUNION D'ÉQUIPE À DISTANCE OU EN HYBRIDE

L'organisation hybride du collectif implique que certains échanges se feront en visio. Néanmoins, l'animation d'une réunion en visio n'est pas un exercice naturel.

→ AVANTAGES DE LA VISIOCONFÉRENCE

- Une plus grande flexibilité dans la planification des réunions.
- Moins de digressions, donc plus efficaces (pour certaines).
- Réunir un plus grand nombre de personnes.

→ INCONVÉNIENTS DE LA VISIOCONFÉRENCE :

- Nécessite plus de concentration.
- Moins de convivialité et de spontanéité dans les échanges.
- Difficultés d'apercevoir le non-verbal, le langage du corps et du regard.

→ BONNES PRATIQUES

- Préparer sa réunion en amont : définir l'ordre du jour, le timing (approximatif) des différents sujets, les temps d'interaction prévus, les outils utilisés, le support (coloré et animé). Une réunion en visio engage moins, il est donc recommandé de mettre toutes les chances de son côté pour que chaque participant soit attentif.
- Utiliser des outils pour dynamiser la réunion et faire participer les collaborateurs. Il est également possible de réaliser des sondages directement sur certaines applications. Ces moments d'animation doivent être réfléchis et préparés au préalable.

→ EXEMPLES D'OUTILS

- Wooclap ou Kahoot : application de questions/quiz ludique afin d'interagir avec les participants et questionner la compréhension d'un sujet.
- Wisemapping : schéma en forme de toile d'araignée permettant de regrouper toutes les idées.
- Scrumblr : tableau blanc sur lequel chaque participant peut ajouter des post-its

→ DÉROULÉ

- Accueillir chacun de façon individualisée : dire bonjour à toutes les personnes présentes au fur et à mesure de leur arrivée. C'est un petit plus qui favorise l'inclusion et rappelle à chacun son importance dans la réunion.

- Poser le cadre de la réunion (réunion d'informations, d'échanges, etc.), les rôles de chacun (animateur, scribe, gardien du temps, etc.), la durée, l'ordre du jour et les règles (ne pas se couper la parole, caméra obligatoire ou pas, couper son micro lorsque quelqu'un parle, pas de censure mais chacun parle à son tour, etc.). Le cadre est d'autant plus important à distance pour éviter la dispersion.
- Questionner les collaborateurs sur leur état d'esprit au début de la réunion à partir d'émoticônes, d'une roue des émotions ou d'un baromètre de l'humeur (à retrouver dans le Book « Comment recréer le collectif » de la Maison de l'Emploi et de l'ADIRA). Cela permet d'identifier l'humeur de chacun, savoir également comment interagir (une personne indiquant n'être pas en grande forme sera moins dynamique). Il peut se faire dans le cadre d'un tour de table après l'arrivée de tout le monde. Il est important de rappeler que chacun est libre de s'exprimer ou non, et de donner plus ou moins de détails sur sa réponse. Cela peut également être l'occasion d'échanger de manière informelle.
- Renforcer les techniques d'animation en visio : reformuler les propos pour s'assurer de la bonne compréhension, résumer les échanges à la fin d'un sujet et demander s'il manque des éléments, solliciter les participants pour qu'ils soient proactifs, s'assurer que tout le monde a l'opportunité de participer.

- Réaliser un débrief à la fin de la réunion afin de synthétiser les échanges et définir les prochaines étapes (prochaine date de RDV, rédaction du compte-rendu, actions à mettre en place, etc.). L'objectif est de rappeler l'attention de tout le monde, s'assurer que l'ensemble des participants est sur la même longueur d'onde, et clôturer la séance avec un mot bienveillant. Vous pouvez également mettre en place un feedback après la réunion.

→ MÉTHODE KIDS POUR LE FEEDBACK :

- KEEP** → Ce qu'il faut garder/ retenir
- IMPROVE** → Ce qu'il faut améliorer
- DELETE** → Ce qu'il faut supprimer
- SUGGEST** → Innovation pour la prochaine réunion



ÉTAPE 3 : FAIRE VIVRE LE TÉLÉTRAVAIL AUTOUR DU TÉLÉTRAVAIL

FICHE PRATIQUE

12

ACCOMPAGNER LES MANAGERS (1/3)

RH

CONSTAT

Les managers ont joué un rôle clé dans la mise en place et la pérennisation du télétravail comme appui de la direction et des RH. De nombreux accords sur le sujet soulignent leurs missions dans l'aide décisionnelle de l'éligibilité au télétravail, l'organisation du télétravail notamment au quotidien, et le suivi de la charge de travail. Néanmoins, cette nouvelle organisation hybride du travail a également nécessité une adaptation de leur part et une évolution dans les modalités de management.

Malgré une volonté de pérenniser le télétravail et les pratiques managériales mises en place (pour 61 % des managers interrogés lors de notre enquête en 2021), des difficultés et un épuisement se font ressentir. Les managers sont une grande majorité à avoir identifié un manque de ressources et d'accompagnement sur différentes thématiques : modalités de communication, de suivi et gestion de la charge de travail, formation au management hybride.

L'accompagnement des managers doit donc être inclus dans les enjeux RH pour la mise en place ou la pérennisation du télétravail.

OBJECTIF

L'objectif est d'accompagner les managers dans l'adaptation de leurs pratiques et l'intégration de l'organisation hybride.

BÉNÉFICES

- Optimiser le télétravail et son organisation sur le terrain en donnant des clés aux managers
- Accompagner le changement et les difficultés rencontrées par les managers afin de faciliter la nouvelle organisation du travail

DÉMARCHE

Interrogés en 2021 et en 2022, les managers perçoivent le télétravail comme une opportunité pour le travail : responsabilisation des collaborateurs, accompagnement sur leurs difficultés devenues parfois saillantes avec le télétravail, renforcement de l'écoute, l'échange et des liens. La posture de manager a évolué avec un accroissement du soutien, de la confiance envers l'équipe et l'accompagnement des collaborateurs, nécessitant une remise en question et une

adaptation. Les managers ont, à leur tour, besoin d'être aidés et accompagnés dans cette nouvelle perspective.

→ FORMER LES MANAGERS

Le télétravail apporte une nouvelle vision du management. En effet il vient contredire les principes du micro-management (c'est-à-dire la culture du présentisme, les démarches normatives et la volonté de tout maîtriser) et requiert un management par la confiance.

Les compétences fondamentales du manager sont remis au centre de la relation : management attentif, capacité à s'adapter aux attentes exprimées, capacité à détecter les signaux de mal-être et fragilité dans le travail. À cela s'ajoute des compétences en communication (clarté de la communication à distance, partage d'informations réciproques), en gestion d'équipe (animation de réunion, motivation), et technologiques (utilisation des TIC).

Il est recommandé de former les managers au management d'une équipe dans une organisation hybride.

De nombreuses formations sur le management hybride ont fait leur apparition :

- **Exemples de thématiques des formations :** le télétravail et ses risques, bonnes pratiques

managériales, isolement et détection des signaux faibles, communication non violente, animation et gestion d'une équipe, sensibilisation aux risques psychosociaux (RPS), l'écoute active.

• **Formats** : webinars, réunions d'informations, ateliers thématiques

• **Exemples de formations** :

- Les clés du management à distance – Obea
<https://obeade-mots.com/public/mad/#/>
- Manager dans une organisation hybride – ANACT
<https://www.anact.fr/formations/manager-dans-une-organisation-hybride>
- Manager une équipe hybride – My Mooc
<https://www.my-mooc.com/fr/path/management-2021>
- Du manager hybride au new leader – le CNAM
<https://www.fun-mooc.fr/fr/cours/du-manager-hybride-au-new-leader/>

→ RENFORCER LA COMMUNICATION AVEC LES MANAGERS

Les retours des enquêtes de 2021 et 2022 indiquent un besoin des managers d'être accompagnés par leur hiérarchie et l'entreprise. Cependant, l'accompagnement sollicité dépend des spécificités de l'entreprise et des services ou départements.

Les retours d'expérience sont une opportunité pour questionner plus précisément les managers sur leur vécu du management hybride.

De plus, le télétravail faisant partie de la vie de l'entreprise, l'impact sur le métier de manager est durable ; il se doit donc d'être un sujet à aborder dans les entretiens annuels : comment gérez-vous votre télétravail ? comment se déroule l'organisation hybride de votre équipe ? identifiez-vous des besoins particuliers en lien avec le télétravail et le management hybride ?

Face au télétravail, certains managers peuvent se montrer réticents à faire évoluer leurs pratiques managériales. Outre le fait de rappeler l'importance d'un management adapté aux situations de travail, l'accompagnement passe par la communication et l'écoute des besoins sous-tendus.

→ METTRE EN PLACE DES ESPACES D'ÉCHANGES ENTRE MANAGERS

Les managers interrogés lors de nos enquêtes ont également révélé un besoin de bonnes pratiques concrètes et quotidiennes. Qui sont mieux placés pour répondre à ce besoin que d'autres managers ? Qui de mieux peut comprendre des difficultés de management, échanger des bonnes pratiques et des clés concrètes ?

C'est l'occasion de leur proposer un espace d'échanges entre managers. L'idée est de créer une communauté de managers afin de les faire discuter entre eux, les aider à partager leurs succès et échecs, les difficultés qu'ils rencontrent, les petites innovations du quotidien, etc.

Ces espaces peuvent répondre à une problématique précise à un temps précis, ou bien s'instaurer comme rituel de cohésion (par exemple une fois par mois ou tous les 2 mois) avec des thématiques discutées différentes

→ RENFORCER LA VIGILANCE ET LA PRÉVENTION AUX RPS DES MANAGERS

La crise et le télétravail ont accru la sollicitation des managers, par les collaborateurs et par la hiérarchie, pour veiller à une organisation optimale. Ils doivent assurer la performance et le bien-être des salariés, tout en s'adaptant aux nouvelles modalités de travail. Il est important de prendre conscience des difficultés des managers et d'être sensibilisé au risque de souffrance professionnelle des managers. La prévention des risques psychosociaux (RPS) est donc autant importante pour les salariés que pour les managers.



PARTAGE D'EXPÉRIENCE : LE PROJET « RESTER PROCHES » CHEZ SCHMIDT GROUPE

Durant la pandémie en particulier en avril/mai 2021, l'entreprise Schmidt Groupe a mis en place un projet – appelé « Restez proches » – dans le but de maintenir le lien et la santé des collaborateurs en télétravail. Autour de 3 volets : ergonomie, santé et lien, l'entreprise a offert différentes interventions afin d'accompagner et de conseiller les télétravailleurs.

Dans le volet « lien », le service RH a proposé une séquence spécifiquement pour les managers de proximité autour de 4 thématiques :

- Quels rituels au sein de l'équipe ont été mis en place ?
- Comment le lien et la relation ont été maintenus ?
- Comment le retour en présentiel est préparé ?
- Comment l'entreprise / le service RH peut aider ?

Ces échanges, par groupe de maximum 10 personnes, ont permis aux managers de s'exprimer sur leurs difficultés et les bonnes pratiques pour contribuer au mieux-être et au mieux travailler des télétravailleurs. Toutes les innovations collectées ont été transmises aux managers afin de leur permettre de s'en inspirer, et d'expérimenter dans leurs équipes.

Ce format d'échanges a été très apprécié par les managers et leur a permis de faire évoluer leurs pratiques managériales d'une équipe en télétravail.

Les conseils d'Aude Ledain, Responsable développement RH chez Schmidt Groupe :

- Poser le cadre du télétravail et de son organisation
- Maintenir le lien avec tous les collaborateurs et télétravailleurs
- Faire confiance.

CONSTAT

La Qualité de Vie au Travail (QVT) est un enjeu pour les entreprises depuis de nombreuses années, notamment depuis l'ANI de 2013. Au-delà de la santé au travail, la QVT vise à améliorer les conditions de travail et la performance en entreprise.

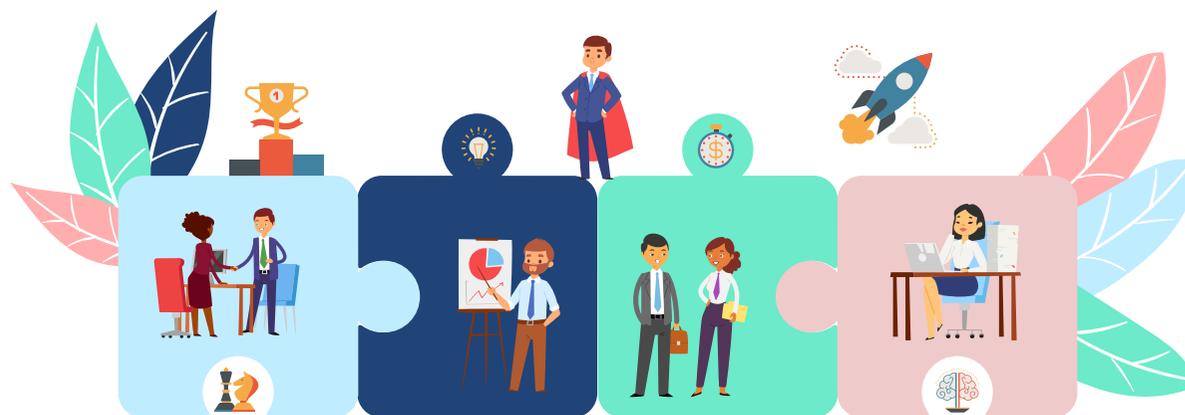
La généralisation soudaine du télétravail a bousculé le monde du travail dans bon nombre d'entreprises. Ce nouveau mode de travail a questionné l'organisation actuelle du travail, et pousse à repenser les enjeux de QVT. En effet, il a permis de maintenir certaines activités et la performance des entreprises, non sans impacter les collectifs et le bien-être des salariés.

OBJECTIF

L'objectif est d'établir les bases d'une démarche QVCT afin d'y inscrire durablement le télétravail.

BÉNÉFICES

- Enjeu d'efficacité, d'attractivité, d'engagement, d'ambiance au travail.



DÉMARCHE

→ QU'EST-CE QUE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL (QVT) ?

La QVT correspond à l'ensemble des actions qui permettent de concilier l'amélioration des conditions du travail des salariés et la performance de l'entreprise. Elle s'inscrit dans une démarche collective, structurée et dans l'amélioration continue.

Selon l'Accord National Interprofessionnel de juin 2013, la QVT repose sur 3 piliers :

Les conditions d'emploi et de travail :

- Environnement de travail : physique, technique, organisationnel, etc.

- Conditions de travail : formation, carrière, égalité, parcours professionnel, etc.
- Conditions de vie extra-professionnelles : temps de transport, problèmes de santé, etc.

Le contenu de travail :

- Autonomie au travail : capacité d'agir sur la tâche de travail, sentiment de maîtrise
- Travail réel et travail prescrit : correspond à l'équilibre entre ce qui est sur la fiche de poste (ce qui est demandé) et le quotidien du travail, les ajustements nécessaires afin de réaliser son travail de manière complète et à partir d'un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives, etc.)
- Valeur du travail / sens au travail qui renvoie au sentiment d'utilité

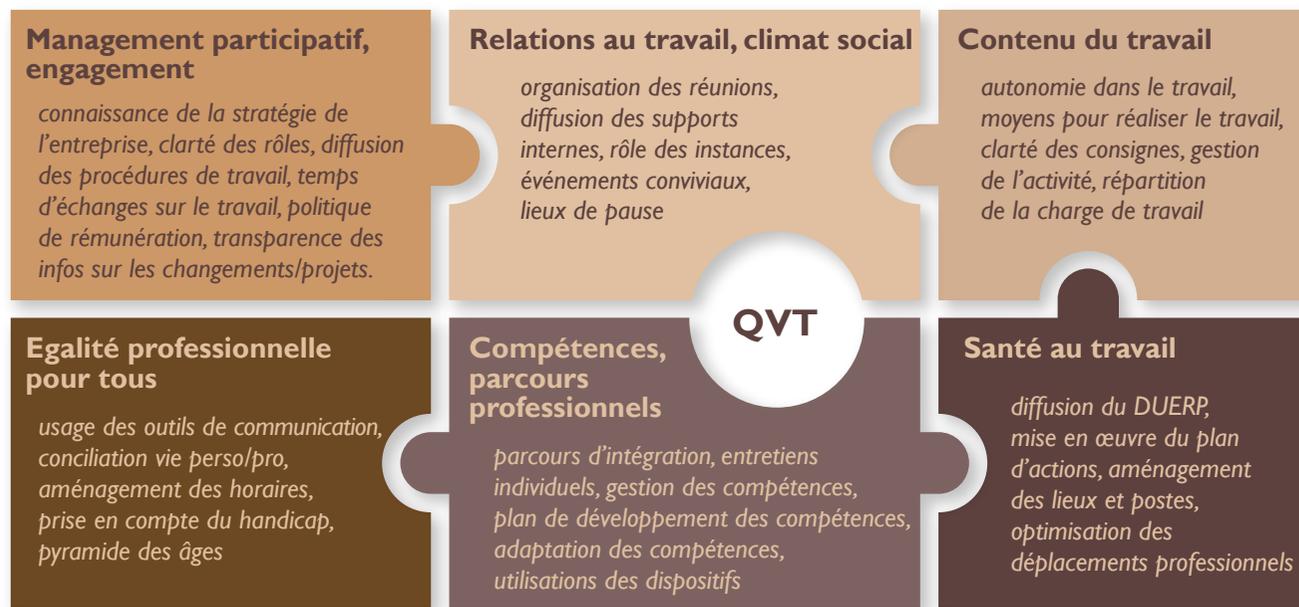
La capacité de s'exprimer et à agir :

- Soutien du management
- Soutien du collectif
- Moyens d'expression participatifs mis en place (ex. groupe d'expression), etc

→ DE LA QVT À LA QVCT

Aujourd'hui, la QVT a démontré des limites : compréhension difficile du terme et du périmètre de la démarche, détournement de la notion au profit d'actions de « confort », et mise en place de démarches non collaboratives d'amélioration. Dans l'optique de recentrer vers l'intérêt principal – le travail – la notion de QVT a évolué en QVCT = Qualité de Vie et des Conditions de Travail. L'objectif est d'agir sur et par le travail pour améliorer la santé (mentale et physique) des salariés et les performances de l'entreprise. Cette modification rappelle également les véritables apports de la démarche : la prise en compte des enjeux spécifiques à l'entreprise et ses besoins, une démarche participative d'accompagnement des transformations. La QVCT actualise également les 6 dimensions :

- Les pratiques managériales : donner du sens au travail et au quotidien, la maîtrise des feedbacks, favoriser la reconnaissance, la proximité du management
- Les conditions de travail : la prévention sur la santé, le DUERP, les moyens matériels, l'ergonomie, l'équilibre vie pro/vie perso, la prévention des RPS



- Les relations sociales : les temps collectifs participatifs, les espaces physiques de réunion, le partage des informations, le dialogue social
- L'organisation du travail : l'autonomie dans une organisation claire, l'organisation du télétravail (moyens, management)
- Le contenu du travail : les objectifs clairs et l'utilité du travail, la charge de travail raisonnable, la confiance et le pouvoir d'agir sur son travail, la variété des tâches
- L'évolution et l'égalité professionnelle : l'évolution des responsabilités, l'égalité femmes/hommes, la promotion de la diversité et l'inclusion, la professionnalisation

→ BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL vs QVCT ?

La difficulté d'appréhension de la notion de QVCT vient également du fait des différentes notions proches. Pour comprendre cette notion, il est important de clarifier les autres.

Le bien-être au travail est une notion très utilisée dans beaucoup d'entreprises, même l'ANI le nomme dans sa définition de la QVCT au « sentiment de bien-être au travail ». Cette notion fait référence à un « sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail, qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé » (Source :

INRS). Le bien-être au travail est un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part.

Les verbatims des RH partenaires sur la définition du bien-être au travail :

- Épanouissement – sentiment de satisfaction – envie d'aller au travail (plus que la simple obligation)
- Équilibre entre nos aspirations personnelles et l'appréciation de donner son temps et ses compétences à l'entreprise
- Relations harmonieuses et équilibrées : relations avec l'encadrement (reconnaissance, équité, en phase avec la vision, etc.) ; relation au travail (contribution, etc.) ; relation avec les collègues (sympathie, bonne entente, etc.)

Distinction entre QVCT et bien-être au travail

Le bien-être est un sentiment, et est par conséquent subjectif et individuel : il est variable en fonction des collaborateurs et des phases de vie de ses derniers. Il correspond à une vision personnelle, la perception que chacun a de ses conditions de travail, son expérience, son vécu des situations de travail.

Il est impossible d'atteindre le summum du bien-être pour tous les collaborateurs de l'entreprise ; néanmoins, les entreprises doivent avoir la volonté de tendre vers le bien-être au travail grâce à la QVCT. Les conditions dans

lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci, déterminent la perception de la QVCT qui en résulte.

→ POURQUOI METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE QVCT ?

Avant toute chose, l'employeur a l'obligation légale (L4121-1 du Code du travail) de veiller à la qualité de vie au travail des salariés, en mettant en place des actions de prévention des risques professionnels, des actions d'information et de formation, et une organisation et de moyens adaptés. Cette obligation doit s'inscrire dans le cadre des négociations annuelles obligatoires pour les entreprises de plus de 50 salariés.

Différentes thématiques doivent y être abordées :

- L'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle
- La prévention de la pénibilité
- Les objectifs et mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
- La lutte contre les discriminations
- L'exercice du droit d'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail

Plus globalement, une démarche QVCT peut être mise en place dans des circonstances variées, soit pour traiter de difficultés rencontrées par la structure, soit à l'occasion d'un projet de changement. Elle peut ainsi se déployer pour répondre à des difficultés et chercher à construire

des actions d'amélioration comme la mise en place d'un plan d'actions correctives suite à des difficultés de fonctionnement dans un établissement, à une dégradation de la qualité de service.

Les verbatims des RH partenaires sur les enjeux de la QVCT en entreprise :

- Répondre aux nouvelles attentes des futures recrues
- Renforcer l'engagement et fidéliser les collaborateurs
- Favoriser un climat et un environnement favorables
- Développer la performance → les salariés heureux sont 31 % plus productifs (selon une étude MIT)
- Créer une mobilisation des collaborateurs : prises d'initiatives, adaptabilité, flexibilité, créativité, motivation
- Diminution de l'absentéisme (de 25 % selon une étude de l'Institut Chapman – Organisme de certification sur le bien-être au travail aux USA)
- Confiance entre la direction et les collaborateurs

Par ailleurs, les conséquences du stress au travail sont nombreuses et impactent directement la performance de l'entreprise : burnout, démotivation, absentéisme, augmentation des erreurs, AT, dégradation de l'ambiance au travail, turnover important, dégradation de l'image de l'entreprise.

→ QUELS ACTEURS IMPLIQUER
DANS UNE DÉMARCHE QVCT ?

LA DIRECTION

Il est recommandé que la direction soit porteuse de la démarche, qu'elle insuffle cette volonté d'amélioration et de prise en compte de la QVCT.

LES SALARIÉS

Ils sont les premiers ambassadeurs de l'entreprise, il faut les rendre acteurs de la démarche.

LE SERVICE RH

Les RH sont les opérationnels de la démarche, ils coordonnent, mettent en place, pilotent l'organisation de la démarche.

LES REPRÉSENTANT DU PERSONNEL

Le CSE a pour rôle de promouvoir la santé, la sécurité et l'amélioration des conditions de travail ; à associer avec le service de santé (médecin du travail, infirmière d'entreprise, ergonome, etc.)

→ COMMENT METTRE EN PLACE
UNE DÉMARCHE QVCT ?

Une démarche QVCT est l'évaluation des facteurs qui, selon les salariés sont un frein au bien-être au travail pour ainsi mettre en œuvre un plan d'amélioration. Les objectifs de la démarche sont :

- Répondre au besoin de sens au travail
- Favoriser l'engagement et la motivation
- Prévenir les risques professionnels et favoriser la santé au travail
- Accompagner les transformations des organisations
- Favoriser la conciliation des temps

LES MANAGERS

Ils sont les acteurs sur le terrain, ceux face aux salariés et leurs difficultés ; il est nécessaire de les impliquer dans la mise en place d'actions concrètes.

LES ACTEURS EXTERNES

Spécialistes en QVT et RPS (indépendants, sociétés...), ARACT, CARSAT, mutuelles.

→ LES FACTEURS DE RÉUSSITE
D'UNE DÉMARCHE QVCT

- Porter la démarche par le Codir, tout au long du projet
- S'approprier collectivement le concept de QVCT
- Contribuer à la dynamique du dialogue social
- Revisiter les pratiques managériales
- Mettre en avant la volonté d'améliorer les conditions de travail
- S'inscrire dans une pratique d'amélioration continue
- Accompagner les changements organisationnels
- Développer les marges de manœuvre des acteurs responsables
- Proposer des outils et méthodes adaptables aux réalités de la structure
- Favoriser les apprentissages collectifs

→ QUELLES SONT LES ÉTAPES ?

La mise en place d'une démarche QVCT en entreprise s'appuie sur une approche globale d'amélioration continue. En effet, elle n'a pas pour but d'être réalisée une fois, mais de s'inscrire dans une démarche pérenne à travers le fonctionnement de l'entreprise.



Concevoir le cadre de la démarche QVCT

Avant de lancer la démarche, il est primordial de définir le périmètre et le cadrage stratégique. Il s'agit de l'inscrire en tenant compte du contexte de l'entreprise, et en veillant à respecter les principes clés de la démarche :

- Définir les finalités et les enjeux (en lien avec le travail, avec la RSE et avec le marché du travail)
- Définir les acteurs impliqués, les rôles et les responsabilités. Cela comprend la constitution d'un groupe projet paritaire, avec la direction, des opérationnels (managers, salariés), et des IRP.
- Définir le process : calendrier, outils, méthodes, modalités d'évaluation
- Clarifier les objectifs à atteindre.

L'aboutissement de cette étape est la rédaction d'un accord QVCT ou d'un plan d'action validés par les acteurs sociaux.

Réaliser un état des lieux et définir les actions d'amélioration

La seconde étape a pour objectif de réaliser un diagnostic de la situation de l'entreprise, c'est-à-dire identifier les problématiques QVCT, les priorités, les axes d'expérimentations, les actions à mettre en place. L'état des lieux passe par une analyse des ressources sur l'entreprise (ex. rapports CSE, BDSE), du travail, des enquêtes ou questionnaires (voir Fiche Process 14 : Mettre en place des espaces de discussion), d'un diagnostic externe, etc.

Le diagnostic peut également s'appuyer sur des indicateurs existants :

- Indicateurs de santé (AT/MP, inaptitudes, accidents, etc.),
- Indicateurs de perception (satisfaction, sentiment d'équité, etc.),
- Indicateurs de fonctionnement (ex. absentéisme, taux de non-qualité, etc.).

À partir des constatations, remontées et analyses, le groupe projet définit les actions d'amélioration et les priorités. Le tout doit être formalisé à l'écrit pour être validé par les acteurs et diffusés dans l'entreprise – la communication étant une clé de l'accompagnement aux changements organisationnels.

Expérimenter et mettre en place des actions d'amélioration

L'étape 3 correspond à la mise en place d'expérimentations, d'actions d'amélioration de la QVCT dans l'organisation. L'objectif est d'étudier de nouvelles pratiques, de nouveaux process qui favorisent la performance et les conditions de travail.

Méthodologie d'une expérimentation :

- (1) Définir le périmètre d'expérimentation : au sein d'une unité, sur un projet – pas forcément sur toute l'entreprise ; les modalités d'évaluation ; la temporalité.
- (2) Mettre en route l'expérimentation
- (3) Analyser le fonctionnement et identifier l'impact sur la performance et la QVCT
- (4) Évaluer l'expérimentation, c'est-à-dire si les objectifs sont remplis grâce à cette action. L'analyse peut se faire via l'observation directe ou l'analyse des indicateurs. Le droit à l'erreur et une approche bienveillante doivent être la base des expérimentations : c'est en apprenant qu'on s'améliore. Des actions de formation peuvent être définies afin que chacun s'adapte à la nouveauté.

- (5) Faire des ajustements si nécessaire.
- (6) Pérenniser l'action, l'inscrire dans le fonctionnement global voire le déployer à l'ensemble de l'entreprise si cela s'y prête.

Inscrire durablement la QVCT dans le fonctionnement de l'entreprise

Le but d'une démarche QVCT n'est pas juste d'expérimenter des actions d'amélioration, mais d'inscrire dans la durée et la culture d'entreprise le dialogue sur la QVCT et son amélioration. Les entreprises font face à des changements réguliers (organisationnels, législatifs, etc.) qui nécessiteront des ajustements et des améliorations dans leur application.

- Il y aura toujours quelque chose à améliorer
- Les espaces de discussions peuvent se mettre en place une fois par an pour évaluer les améliorations et identifier les problématiques actuelles
- Les questionnaires ou enquêtes peuvent se transformer en baromètre afin d'évaluer l'évolution des perceptions et les potentielles innovations

→ COMMENT LE TÉLÉTRAVAIL CONTRIBUE À LA QVCT ?

Le télétravail s'inscrit comme une action d'amélioration des conditions de travail, particulièrement d'actualité. Les nombreux retours sur le télétravail démontrent son impact sur les dimensions de la QVCT :

- Il amène à repenser les **pratiques managériales**, notamment en contredisant le principe du micro-management au profit du management par les objectifs et la confiance.
- Il bouscule les **conditions de travail**, car la prévention des risques doit prendre en compte les conditions de travail à domicile. Il questionne également l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle, positivement pour certains (plus de flexibilité, plus de temps personnels grâce à l'absence de trajet) et négativement pour d'autres (difficultés à mettre une frontière nette). Également une recrudescence des RPS est apparue, fortement liée à la crise, mais également au télétravail.
- L'importance des **relations sociales** a été (re)mise en lumière avec la distanciation imposée par la crise et le télétravail. Néanmoins, les échanges et la connexion ne sont pas entravés par le télétravail car il apporte une nouvelle perspective à ces liens.
- Un des points forts du télétravail ressenti par les salariés est la plus grande autonomie offerte dans **l'organisation du travail**.

Ce nouveau mode d'organisation nécessite, comme toute action, une identification des points forts et risques propres à l'entreprise, au service et au poste. Ses nombreux avantages expérimentés présentent le télétravail comme un levier de la QVCT répondant aux attentes nouvelles de ces prochaines années.

Néanmoins, il nécessite d'être expérimenté et amélioré afin de s'adapter aux évolutions de l'entreprise et de la société.

CONSTAT

Le télétravail a bousculé les modalités classiques du travail, et a mis en lumière certaines problématiques (déjà présentes ou nouvelles). Face aux contraintes du travail et de la nouvelle organisation hybride du travail, les salariés se sont adaptés au mieux. Cependant, l'organisation hybride se pérennise et il semble temps que le travail s'adapte au nouvel environnement de travail et non plus les salariés.

Dans ce contexte, les espaces de discussions offrent une opportunité d'échanges collectifs autour du travail, au service de la performance et de l'amélioration de l'organisation et des conditions de travail.

OBJECTIF

L'objectif est de mettre en place une culture d'expression des salariés à travers des espaces de discussion.

BÉNÉFICES

- Créer des temps d'expression sur le travail réel.
- Améliorer l'organisation du travail et ses conditions en engageant les collaborateurs.
- Instaurer des espaces de régulation des modes de fonctionnement et d'amélioration pour faire face aux contraintes du travail.

- Améliorer l'expérience de travail et donc la qualité du travail et la performance de l'entreprise.
- Entretenir le dialogue social et instaurer une culture d'expression des salariés.
- Construire un climat de confiance et renforcer l'engagement des salariés.

DÉMARCHE

→ QU'EST-CE QU'UN ESPACE DE DISCUSSION ?

Un espace de discussion est un espace collectif d'échange sur les dysfonctionnements et problématiques de l'entreprise que rencontrent les salariés dans le quotidien du travail. Cette démarche vise à offrir un espace d'expression pour les salariés et de réflexion commune à des améliorations sur la Qualité de Vie et des Conditions de Travail.

Les bénéfices de ces espaces sont multiples : transparence des activités de l'équipe, régulation collective, solution à des problèmes ponctuels, concertation sociale, reconnaissance au travail, développement professionnel ou encore gestion du temps et des priorités.

Les enjeux de ces espaces sont d'autant plus importants avec les événements vécus depuis 2020 :

- Rendre visible le travail,
- Favoriser l'expression des ressentis,
- Rompre l'isolement et retisser le lien au sein des équipes,

- Prendre du recul dans l'urgence, réajuster, dégager des marges de manœuvre,
- Coconstruire et redonner du sens.

UN ESPACE DE DISCUSSION C'EST

- Un espace où l'on s'exprime sur son vécu au travail
- Un espace de partage d'expériences de travail
- Un espace où l'on parle de situations concrètes
- Un espace qui facilite une identification et une analyse collectives des difficultés dans le travail

UN ESPACE DE DISCUSSION CE N'EST PAS

- Un recueil de plaintes
- Un espace de négociations, de revendications
- Le lieu d'une parole descendante
- Un lieu de règlement de comptes

→ POURQUOI LE METTRE EN PLACE ET DANS QUEL BUT ?

Différentes raisons peuvent pousser les entreprises à mettre en place un espace de discussion, notamment en fonction de la finalité voulu par l'entreprise. Il est donc important d'identifier le ou les buts recherchés, ainsi que le format qui correspond, en fonction des spécificités de l'entreprise et de son organisation.

Les 4 principales finalités pour la mise en place des espaces de discussion sont :

RÉGULER COLLECTIVEMENT L'ACTIVITÉ

Échanger sur le résultat et les conditions de travail (contraintes, ressources, besoin de régulation). Ces espaces de discussion s'inscrivent dans une démarche permanente de management. Ils participent à la valorisation et la reconnaissance du travail réel des salariés, ainsi qu'à l'innovation

FAVORISER LA CONCERTATION SOCIALE

■ Sous format de groupe pluridisciplinaire sur la QVCT

■ Sous format de groupes d'expression directe des salariés. Ce dernier participe et met en œuvre le droit à l'expression des salariés en favorisant la capacité des salariés à agir sur les conditions et le contenu du travail et en remontant le vécu des salariés (problèmes, ressources, questionnements).

METTRE EN ŒUVRE UNE DÉMARCHÉ de résolution des problèmes, de diagnostic, de prévention des risques, de processus d'amélioration et d'innovation

■ L'objectif de ces espaces est de remonter aux causes du problème et faire le lien entre les conséquences et les effets, afin d'identifier des actions concrètes.

DÉVELOPPER LA PROFESSIONNALISATION

■ Faire évoluer et améliorer les pratiques professionnelles. Pour cela, un collectif métier est mis en place, autour d'un partage de pratiques, de retours d'expériences, en vue d'enrichir les pratiques professionnelles de chacun et consolider ses compétences.

→ COMMENT METTRE EN PLACE UN ESPACE DE DISCUSSION ?

La mise en place d'espaces de discussions émerge en général suite à un contexte ou un événement particulier : une démarche RPS ou QVT, questionnements des pratiques, un nouveau projet, une démarche d'amélioration continue. Un espace de discussion est un dispositif faisant partie d'une démarche ou d'un objectif plus grand.

→ LES ACTEURS

Les acteurs impliqués dans les espaces de discussion varient en fonction de la finalité choisie :

- Régulation collective : le manager (qui est l'animateur) et les salariés par unité de travail.
- Concertation sociale par groupe paritaire : représentants de la direction, représentants du personnel. L'animation est faite par un tiers externe ou un responsable QVT.
- Concertation sociale par groupe d'expression : les salariés d'une même unité de travail ou d'un même métier, animée par un tiers (il n'est pas recommandé d'impliquer le manager dans les groupes, mais plutôt dans la réflexion des solutions pour la suite).
- Résolution de problème : création d'un groupe de travail avec des salariés, des managers, animé par le chef de projet.
- Professionnalisation : un groupe métier, salariés ou managers. L'animation est faite par un tiers intervenant ou expert du métier.

→ LES POINTS DE VIGILANCE

- Ces espaces doivent être inscrits dans une démarche et une réelle volonté de discuter et d'agir sur le travail.
- Ils doivent offrir des marges de manœuvre dans les solutions et actions identifiées.
- Ils requièrent du temps et de l'investissement dans leur mise en place et leur organisation.

→ QUATRE ÉTAPES POUR METTRE EN ŒUVRE DES ESPACES DE DISCUSSION

étape 1

■ Définir le contexte et le périmètre de discussion et d'action par la direction

■ La mise en place d'espaces de discussion est une décision politique et stratégique et doit être portée par la direction, selon les critères et les marges de manœuvre qu'elle est prête à donner. Le périmètre doit également être en cohésion avec les besoins des acteurs concernés par le dispositif (direction, managers, salariés, IRP, etc.)



→ EXEMPLES D'ESPACES
OÙ LE TRAVAIL EST DISCUTÉ

Type d'espace	Fonctions
Comité de direction / Réunion d'équipe	Activité de régulation, travail de management, conversation stratégique /opérationnelle
Groupe projet	Démarche participative et expérimentation matricielle
Espaces informels	Régulation autonome et soutien du collectif
Formation et réseau externe	Professionnalisation et soutien externe
Groupes de partage de pratiques pour les managers	Échanges de pratiques et soutien de ses pairs
Entretiens annuels d'évaluation et/ou entretien professionnel	Travail de management, régulation individuelle
Instances représentatives du personnel : CE, CHSCT	Expression des salariés (concertation - négociation - expérimentation)

Il est important d'être vigilant aux signaux d'alerte d'une moindre efficacité : faible engagement des salariés, débordements des conversations durant les moments d'échanges, longueur dans la gestion (lenteur dans la rédaction ou la relecture des comptes-rendus, dans l'organisation préalable, etc.), manque de résultats ou d'effets.

POUR ALLER PLUS LOIN

ANACT & ARACT pour plus d'informations sur la notion et la démarche



PARTAGE D'EXPÉRIENCE : LES ESPACES D'ÉCHANGES CHEZ NORCAN

À l'initiative du service RH chez Norcan, des espaces d'échanges ont été mis en place depuis janvier 2022 afin d'améliorer la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT). La démarche a pour objectif de repenser les moyens d'expression des salariés et de mettre en place une concertation sociale.

LES ACTEURS :

- Un.e organisateur/coordonateur – chez Norcan, les RH : instaurer un cadre à la démarche, créer les groupes, organiser les réunions (personnes à convier, date et heure des réunions, ...)
- Un.e animateur.trice – chez Norcan, les RH : animer les réunions, cadrer les échanges, rebondir sur des points d'intérêt, maître du temps.
- Un.e secrétaire – chez Norcan, les RH : prendre des notes de la réunion, rédiger le compte-rendu. Il est possible de varier la personne qui rédige et la personne qui anime durant la réunion
- Les relecteurs – chez Norcan, 2 salariés volontaires : relire et valider le compte-rendu afin qu'il reflète les propos de l'espace d'échanges.
- Le groupe de réponses composé de la direction, les RH impliqués, le manager de l'unité de service : débriefer les échanges, chercher des solutions aux problèmes soulevés, rédiger une réponse et la présenter au groupe concerné.

LES ÉTAPES :

- (1) Réalisation d'un état des lieux des possibilités d'expression des salariés dans l'entreprise, des temps d'échanges mis en place (ex. réunions d'équipe, CSE, entretiens annuels et professionnels, etc.)
- (2) Rédaction d'une charte sur l'expression des salariés : poser le cadre, la finalité, les moyens d'expression, les rôles et enjeux

(3) Mise en place des espaces d'échanges :

- a. Création des groupes : de 10 à 15 personnes maximum, par unité de travail (métiers et conditions de travail similaires ou proches, managers à part dans un groupe spécifique). Participation sur la base du volontariat.
- b. Préparation des réunions : format, règles, organisation des plannings.
- c. Pendant la réunion : présentation du contexte, des règles et du support intitulé « L'Arbre des problèmes ». Réflexion individuelle sur des problématiques de QVCT concernant le collectif (et non des considérations d'ordre individuelles) : idées à noter sur des Post-it. Puis regroupement des idées par thématique sur l'arbre et échanges collectifs autour des thématiques ressorties.

(4) Faire un retour :

- a. Élaboration du compte-rendu : rédaction, relecture, envoi au groupe de réponses.
- b. Élaboration des réponses et solutions : réflexion individuelle des parties prenantes du groupe sur les réponses et solutions en fonction de leur expertise, débrief et échanges lors d'une réunion de centralisation des réponses proposées, répartition des rôles et missions de chacun
- c. Mise en place d'une réunion de restitution du compte-rendu et des réponses proposées au groupe d'expression, puis transmission par écrit.

(5) Mise en place des actions

Les salariés apprécient l'initiative, l'opportunité de s'exprimer et d'être écouté.

CONSTAT

La difficulté d'attirer et de fidéliser les talents est un enjeu actuel auquel font face les entreprises. De plus en plus d'entre elles ont compris l'importance d'une bonne intégration dans ces enjeux, en misant sur un process complet. Néanmoins, le télétravail vient bousculer ce process, et peut rendre difficile l'accueil du collaborateur dans une organisation hybride qui se découvre et s'expérimente et dont le collectif est dispersé. L'intégration dans ce type d'environnement questionne l'apprentissage des collaborateurs et leurs inclusions dans le collectif.

OBJECTIF

L'objectif est de prendre conscience des points de vigilance d'une intégration et d'adapter son processus d'intégration dans cette nouvelle organisation.

BÉNÉFICES

- Améliorer l'expérience collaborateur dès son arrivée dans l'entreprise
- Se donner tous les moyens pour affilier la nouvelle recrue.

DÉMARCHE

L'attachement à une entreprise n'est pas automatique, les premiers moments sont donc capitaux tant pour l'entreprise que pour le salarié.

ENJEUX POUR L'ENTREPRISE

- Améliorer et optimiser le temps d'adaptation
- Baisser le coût d'un recrutement raté
- S'adapter aux besoins des futurs salariés
- Réduire le nombre de départs précoces

ENJEUX POUR LE FUTUR SALARIÉ

- Cerner la culture d'entreprise
- Comprendre les enjeux de son poste
- Connaître les attentes de l'entreprise
- Trouver sa place dans l'équipe et le service

→ ÉVALUER LA QUALITÉ DU PROCESS D'INTÉGRATION

La pérennisation du télétravail nécessite avant tout une adaptation du process d'intégration : réfléchir à chaque étape, comment le télétravail impacte chaque étape du process, s'assurer que ni le collaborateur ni les collègues ne soient lésés par cette organisation.

Pour cela, il est recommandé mettre en place une enquête d'intégration à des étapes clés suivant la prise de poste (exemple : 10 jours, 1 mois, 3 mois). Vous pouvez notamment

faire réaliser un rapport d'étonnement par le nouvel arrivant. Les données recueillies sont utilisables à court terme pour mener des améliorations immédiates et à long terme en les rapprochant d'autres données collectées tout au long du cycle de vie des collaborateurs.

Thématiques questionnées :

- L'accueil réservé par les collègues,
- L'accès aux ressources et moyens nécessaires au travail,
- La formation aux outils de travail
- La transmission des informations
- L'intégration au collectif

Les indicateurs de la qualité du process :

- Taux de démission
- Ancienneté avant le départ
- Taux de rupture pendant ou à la fin de la période d'essai
- Satisfaction des nouvelles recrues.

→ OPTIMISER LE TEMPS D'APPRENTISSAGE DES COLLÈGUES ET DU COLLECTIF

Objectif : découvrir ses collègues et le collectif de l'entreprise, afin de développer le sentiment d'appartenance.

Avant l'arrivée de la nouvelle recrue :

- Informer les équipes au préalable de la venue pour les impliquer dans l'intégration (nom, jour et heure d'arrivée, missions confiées)
- Réaliser un e-mail de bienvenue reprenant toutes les informations pour l'arrivée du nouveau collaborateur.

A l'arrivée :

- Organiser une réunion de bienvenue le jour même de l'intégration (présentation des collègues, planning de la semaine, organigramme, etc.)
- Mettre en place des rencontres individuelles avec toutes les personnes avec qui il / elle va travailler
- Instaurer des rituels (pause-café le matin, privilégier la caméra en visio) et assurer une permanence sur site d'autant plus importante les premiers temps.

→ OPTIMISER LE TEMPS D'APPRENTISSAGE DU TRAVAIL ET DU POSTE

Objectif : avoir les moyens pour être opérationnel dans son travail et sur son poste.

Avant l'arrivée de la nouvelle recrue :

- Préparer le poste de travail en amont (équipements, outils, logiciels, fournitures de bureau, objets à l'effigie de l'entreprise, identifications informatiques - prévenir le service informatique),
- Préparer les formations à faire, fixer des objectifs qui serviront d'évaluation,
- Etablir une feuille de route (étapes, rencontres, bilans réguliers – fréquence).

A l'arrivée :

- Définir un planning rythmé pour la première semaine (formations, rencontres, réunions)
- Proposer un tuteur opérationnel pour l'accompagner dans sa prise de poste (présence plus importante sur site pendant la période par ex.)

Le tuteur doit avant tout être volontaire et avoir de l'expérience dans la fonction occupée ou à minima le service. Il doit également être pédagogue, avoir une connaissance du fonctionnement général de l'entreprise. Avant l'arrivée, le tuteur doit être préparé et accompagné dans son rôle : donner toutes les informations utiles concernant le salarié avant son arrivée, préparer un programme d'intégration

précis, lui libérer du temps pour assurer cette fonction, mettre en place un process d'évaluation tripartite avec le manager.

→ OPTIMISER LE TEMPS D'APPRENTISSAGE DE L'ENTREPRISE

Objectif : comprendre et apprendre les codes et la culture de l'entreprise

Avant l'arrivée de la nouvelle recrue :

- Communiquer sur l'arrivée d'un nouvel arrivant à tout le monde (télétravailleurs et non-télétravailleurs).

A l'arrivée :

- Informer le nouvel arrivant des valeurs et règles de vie de l'entreprise (livret d'accueil)
- Faire une visite de l'entreprise (locaux, espaces conviviaux, de détente) - aide à repérer les lieux et services, mais également les personnes clés
- Mettre en place des formations e-learning sur la sécurité

ÉTAPE 4 : FAIRE ÉVOLUER LE TÉLÉTRAVAIL

FICHE PRATIQUE

16

FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX (/ / /)

Tous les acteurs

CONSTAT

La mise en œuvre du télétravail s'apparente à la mise en œuvre de nouvelles manières de travailler, de nouvelles manières de collaborer, de nouvelles manières de manager, de nouvelles manières de piloter.

Comme pour toute nouvelle organisation mise en œuvre, il est nécessaire de se poser la question après quelque temps de sa pertinence, de son efficacité, en effet, ce qui semblait évident sur le papier peut se trouver conforté ou mis à mal par la réalité. Il convient donc de faire un diagnostic factuel et objectif de la situation à intervalles réguliers.

OBJECTIF

L'objectif de cet état des lieux est de mesurer les effets de cette nouvelle organisation sur les performances de l'entreprise. Il s'agit bien entendu du spectre complet des performances : performance économique, performance sociale et performance environnementale.

BÉNÉFICES

Avoir une approche factuelle basée sur des résultats concrets mesurables permettra d'avoir une vision partagée au sein de l'entreprise. Plus cette vision sera partagée par l'ensemble des acteurs, plus faciles seront les actions d'amélioration.

DÉMARCHE DE TYPE DIAGNOSTIC

Un des principaux griefs fait au télétravail se trouve dans une supposée perte de performance de l'entreprise, il convient donc de chercher les indicateurs permettant de confirmer ou d'infirmer une évolution négative de cette performance et de valider une corrélation ou non avec le télétravail.

On se penchera tout d'abord sur les indicateurs macro de l'entreprise : CA, marges, coûts, ratios comptables et financiers, indicateurs sociaux et environnementaux etc.

Il conviendra ensuite de se pencher sur les indicateurs opérationnels sous-jacents pertinents :

- pour le CA : le nombre de commandes, de contacts clients, le taux de conversion des devis en commande, etc.
- pour les relations clients : les indicateurs de taux de service et de qualité des produits / services, de délais de paiement, de gestion des litiges, etc.
- pour l'aspect humain : les indicateurs d'absentéisme, de turnover, le nombre de poste vacants, les alertes individuelles, analyse des entretiens annuels, conflits, etc.

Pour chaque indicateur, il faudra rechercher les causes d'éventuelles variations négatives : ressources manquantes, organisation du télétravail pénalisante qui ralentirait des processus, situation personnelle de certains salariés.



CONSTAT

Dans le cas où l'analyse des performances économique, sociale et environnementale démontrerait des relations de causes à effets de la mise en œuvre du télétravail dans la dégradation d'indicateurs, un plan d'action devra être défini pour y remédier.

Il est nécessaire de partager ce constat avec les parties prenantes : salariés, partenaires sociaux, fournisseurs, clients, institutionnels en fonction de ce qui les impacte.

OBJECTIF

L'objectif de cette phase est de concevoir les actions correctives pour corriger les causes racines des dysfonctionnements rencontrés.

BÉNÉFICES

- S'appuyer sur les outils de l'amélioration continue ainsi que sur des groupes de travail pluridisciplinaires permettra de définir les meilleures solutions.

DÉMARCHE DE TYPE D'AMÉLIORATION CONTINUE

- CONSTITUTION DE GROUPE DE TRAVAIL EN FONCTION DES SUJETS
- PARTAGE DES CONSTATS RELEVÉS LORS DE L'ÉTAT DES LIEUX
- RECHERCHE DES CAUSES RACINE DES DYSFONCTIONNEMENTS
- DÉFINIR LES ACTIONS CORRECTIVES

Exemples d'actions correctives :

- Redéfinition de processus en fonction des présences des acteurs
- Création d'un outil collaboratif permettant le déroulé d'un process même quand les acteurs sont en télétravail
- Redéfinition de rôles et ou de périmètres de postes prenant en compte les situations personnelles liées au télétravail
- Digitalisation de processus en interne mais aussi avec l'externe
- Évolution des moyens et fréquence de communication
- Mise en place d'enquête de progrès auprès des salariés
- Évolution de l'accord de télétravail.



CONSTAT

Lors de la période de confinement en 2020, l'impact positif sur l'environnement de la réduction des déplacements dû au télétravail généralisé a pu être mesuré très rapidement par la réduction des émissions de CO₂. Dans la période post-confinement de généralisation d'un télétravail partiel il est également important de considérer dans les solutions d'organisation retenues celles qui vont permettre de réduire l'impact environnemental.

OBJECTIF

Utiliser le télétravail comme un levier permettant de contribuer à l'amélioration de l'environnement en évitant des pratiques inadéquates.

BÉNÉFICES

Le suivi des recommandations permettra bien entendu d'améliorer les objectifs environnementaux mais également les objectifs sociaux en réduisant les impacts sur la santé des français.

RECOMMANDATIONS

L'ADEME a mené une étude très complète Caractérisation des effets rebond induits par le télétravail - La librairie ADEME et nous vous proposons ci-dessous les recommandations qui en ressortent :

« Cette étude permet d'aboutir à plusieurs recommandations sur le plan des politiques publiques ou privées à mettre en place pour réduire les effets rebond défavorables :

1. Effet Principal (EP) : Décourager la pratique du télétravail par journée incomplète
2. Bureau On-Demand (BOD) : Encourager la mise en place d'un flex office organisé qui améliore très sensiblement le bilan environnemental indirect du télétravail
3. Nouvelles mobilités quotidiennes (NMQ) : Promouvoir les mobilités actives ou les transports en commun pour réduire l'impact des mobilités en étoile autour du domicile du télétravailleur
4. Relocalisation (REL) : Face aux phénomènes de relocalisations périurbaines, rurales ou lointaines, investir dans des environnements de travail dits F full remote H (taux de télétravail > 85 %) qui limitent les allers-retours. S'agissant des politiques publiques, des mesures complémentaires pourraient être prises pour contenir l'étalement urbain et accroître l'offre de logements près des emplois



5. Chaînes Modales (CM) : Maintenir une offre de transports en commun attractive pour les non-télétravailleurs et pour éviter les reports modaux »

Pour plus d'information vous pouvez également consulter les liens ci-dessous

Quel est l'impact écologique du télétravail ?
(agence-france-electricite.fr)

Le télétravail est-il meilleur pour l'environnement ?
(welcometothejungle.com)

Le télétravail bon pour l'environnement...
mais pas sans effets collatéraux (20minutes.fr)

OUTILS

Fiche Outil 1 : Auto-diagnostic	58
Fiche Outil 2 : Les questions à se poser à propos du télétravail	60
Fiche Outil 3 : Exemple de questionnaire pour le retour d'expérience	67
Fiche Outil 4 : Grille d'évaluation des tâches compatibles avec le télétravail	70
Fiche Outil 5 : Exemple de questionnaire de demande de télétravail	71
Fiche Outil 6 : Exemple de charte télétravail	72
Fiche Outil 7 : Liste des outils collaboratifs	75
Fiche Outil 8 : Méthodologie de rédaction d'une charte de bien vivre ensemble en entreprise	76
Fiche Outil 9 : Etablir des objectifs SMART	77
Fiche Outil 10 : Questionner la charge de travail	78
Fiche Outil 11 : Questionner à travers 7 niveaux d'analyse	79
Fiche Outil 12 : Exemple de questionnaire d'évaluation de la pratique du télétravail	81

L'objectif de cet outil est d'identifier l'avancement de la réflexion et de l'organisation du télétravail, ainsi que les axes d'amélioration pour une mise en place ou pérennisation optimale du télétravail et d'une organisation hybride. Cet outil permet de mesurer les résultats du plan d'action télétravail de chaque entreprise et peut servir d'outil de communication.

Il est nécessaire que chaque entreprise adapte le questionnaire à son environnement : certaines ne sont pas forcément pertinentes pour toutes les entreprises, certaines pourraient être précisées, d'autres pourraient être manquantes.

Il est également nécessaire de réaliser cet auto-diagnostic tous les 6 mois ou à minima une fois par an afin de mesurer des progrès.

Les résultats de l'auto-diagnostic pourront être partagés avec les ERP, managers et salariés.

Étapes	Questions à se poser	Réponses	Total	Commentaires
ETAPE I : RÉFLÉCHIR LE TÉLÉTRAVAIL	Avez-vous identifié les enjeux du télétravail pour votre entreprise ?	OUI / NON	nombre de OUI / 10	
	Avez-vous établi un comparatif des différentes pratiques du télétravail en externe ?	OUI / NON		
	Avez-vous établi des critères d'éligibilité claires et validées par les partenaires sociaux ?	OUI / NON		
	Avez-vous défini un cadre de travail en télétravail clair et répondant aux enjeux de l'organisation ? (rythme, quantité de jours, lieu, frais, etc.)	OUI / NON		
	Avez-vous identifié les conditions de travail souhaités et envisagés pour le télétravail dans votre entreprise ? (critères à domicile, équipements à fournir, logiciels à mettre en place, etc.)	OUI / NON		
	Avez-vous identifié l'organisation souhaitée du télétravail dans votre entreprise ?	OUI / NON	nombre de NON / 10	
	Avez-vous identifié les moyens à mettre en place pour le management à distance ?	OUI / NON		
	Avez-vous pris en compte les mesures pour maintenir la cohésion d'entreprise dans l'organisation hybride du travail ?	OUI / NON		
	Avez-vous réfléchi à la qualité de vie au travail et en télétravail ?	OUI / NON		
	Avez-vous réfléchi à l'évaluation et l'amélioration de l'organisation hybride ?	OUI / NON		

Étapes	Questions à se poser	Réponses	Total	Commentaires
ETAPE 2 : METTRE EN PLACE LE TÉLÉTRAVAIL	Est-ce que les discussions avec le Codir sur le télétravail ont déjà été réalisées ?	OUI / NON	nombre de OUI / 4 nombre de NON / 4	
	Une charte ou un accord est-il déjà mis en place ?	OUI / NON		
	Le retour d'expérience a-t-il déjà été réalisé ?	OUI / NON		
	Une réflexion a-t-elle déjà été menée sur la déclinaison entre les tâches télétravaillables et les tâches non-télétravaillables ?	OUI / NON		
ETAPE 3 : FAIRE VIVRE LE TÉLÉTRAVAIL	Est-ce que des bonnes pratiques pour les salariés sur le télétravail ont été partagé ?	OUI / NON	nombre de OUI / 6 nombre de NON / 6	
	Des mesures pour la prévention des risques professionnels en télétravail ont-elles été mises en place ?	OUI / NON		
	Les managers sont-ils accompagnés dans la nouvelle organisation du travail ?	OUI / NON		
	Les pratiques managériales ont-elles été repensées dans votre entreprise ?	OUI / NON		
	La communication dans votre entreprise a-t-elle été repensée ?	OUI / NON		
	Le processus d'intégration a-t-il été redéfini ?	OUI / NON		
ETAPE 4 : FAIRE ÉVOLUER LE TÉLÉTRAVAIL	Un bilan de la mise en place du télétravail a-t-il été réalisé ou est-il prévu ?	OUI / NON	nombre de OUI / 3 nombre de NON / 3	
	Des actions d'amélioration sont-elles prévues après le bilan ?	OUI / NON		
	La mise en place du télétravail s'inscrit-elle dans une démarche d'amélioration continue ?	OUI / NON		

Thématiques	Sujets à aborder	Bonnes pratiques observées	Vos pratiques	Votre positionnement	Suivi
ENJEUX DU TÉLÉTRAVAIL DANS L'ENTREPRISE	Approche stricte du télétravail ou dans une démarche plus globale de RSE ou de QVT				
	Bénéfices et opportunités attendus				
	Risques identifiés				
	La mise en place du télétravail durable répond à quels besoins de l'organisation ?				
	La mise en place du télétravail durable répond à quels besoins des salariés ?				
CADRE DU TÉLÉTRAVAIL	Le télétravail est-il envisagé de manière régulière, occasionnelle ou exceptionnelle ?				
	Rythme de calcul : annuel / mensuel / hebdomadaire				
	Jours travaillés fixes ou flottants				
	Quotité de télétravail	Nombre de jours maximum / minimum Télétravail à temps complet (5 jours par semaine) ? La majorité des entreprises partenaires du projet ont établi une moyenne de 2 jours par semaine.			
	Lieux de télétravail possibles	Domicile / résidence secondaire / tiers-lieux			
	Mesures prises pour la prévention des risques professionnels				
	Procédure en cas d'AT				
	Critères d'éligibilité : métiers ou tâches télétravaillables ? Ancienneté ? Autonomie ?	Définir les tâches télétravaillables et non télétravaillables - favorise l'organisation et la gestion du temps de travail Voir Fiche Process 6 : Définir les critères d'éligibilité au télétravail			

Thématiques	Sujets à aborder	Bonnes pratiques observées	Vos pratiques	Votre positionnement	Suivi
CADRE DU TÉLÉTRAVAIL	Période d'essai pour les télétravailleurs				
	Procédure de demande de télétravail : process, acteurs, outils	Diagnostic partagé entre RH, managers et salariés Évaluation personnelle de la transposabilité de ses activités en télétravail Voir Fiche Process 6 : Définir les critères d'éligibilité au télétravail			
	Indemnisation forfaitaire	Barème URSSAF télétravail en 2023 : 10,40 € / mois pour 1 journée de télétravail / semaine 20,80 € / mois pour 2 journées de télétravail / semaine 31,20 € / mois pour 3 journées de télétravail / semaine 41,60 € / mois pour 4 journées de télétravail / semaine			
	Impact du télétravail sur les éléments de paie	Salaire, prime, frais de transport, etc.			
	Frais évités	Frais de transport, frais généraux (énergie, restauration, nettoyage, etc.)			
	Frais engendrés	Équipements, indemnités forfaitaires, logiciels, etc.			
	Frais fixes	Tickets restaurants, frais fixes (loyer des bâtiments, etc.)			
	Cadrage juridique	Accord collectif ou charte de télétravail Voir Fiche Process 5 : Rédiger un accord ou une charte			

Thématiques	Sujets à aborder	Bonnes pratiques observées	Vos pratiques	Votre positionnement	Suivi
CONDITIONS DE TÉLÉTRAVAIL	Espace de travail dédié				
	Ambiance physique de travail - quelles exigences ? Éclairage, température, bruit, etc.				
	Équipements informatiques à fournir	Ordinateur personnel ou professionnel ? Téléphone portable ?			
	Équipements de confort à fournir	Chaise ? Double écran ? Souris / clavier externe ? Casque ? Catalogue de réductions			
	Logiciels à mettre en place	Logiciels de travail Logiciels de communication Formation			
	Connexion internet : exigence en termes de débit ou non				
	Procédure de gestion des dysfonctionnements ou pannes	Retour sur site Aide du service support informatique			
	Sécurité informatique : comment s'assurer de la continuité de la politique de protection des données ?				
	Clauses d'assurance spécifique au télétravail				

Thématiques	Sujets à aborder	Bonnes pratiques observées	Vos pratiques	Votre positionnement	Suivi
ORGANISATION DU TÉLÉTRAVAIL	Durée de travail	Mêmes horaires qu'en entreprise ? Flexibilité accordée ?			
	Horaires de joignabilité / disponibilité	Identique aux horaires de travail ou créneau plus réduit (ex. 10h-16h) pour permettre des temps de concentration			
		Identique aux horaires de travail ou créneau plus réduit (ex. 10h-16h) pour permettre des temps de concentration			
	Temps de pause				
	Permanence / roulement dans les services				
	Organisation des jours de télétravail	Logiciel de badgeage Agendas partagés Gérer par les managers			
		Communication sur l'organisation du télétravail (les personnes en télétravail, et les jours)	Si oui, quelle fréquence ?		
MANAGEMENT D'ÉQUIPE	Établir des canaux de communication	Faire un chat d'équipe Segmenter les communications Mettre en place une charte de bien vivre ensemble			
		Définir des règles au sein de l'équipe	Se dire bonjour le matin sur site et à distance Communiquer à tout le monde les informations importantes		

Thématiques	Sujets à aborder	Bonnes pratiques observées	Vos pratiques	Votre positionnement	Suivi
MANAGEMENT D'ÉQUIPE	Établir des canaux de communication	Faire un chat d'équipe Segmenter les communications Mettre en place une charte de bien vivre ensemble			
	Définir des règles au sein de l'équipe	Se dire bonjour le matin sur site et à distance Communiquer à tout le monde les informations importantes			
	Définir la fréquence des échanges en équipe	Réunion d'équipe : 1x par semaine en début ou en fin, voire 2 x (une en début de semaine et une en fin de semaine)			
	Mettre en place des rituels	Moments informels dans la journée / semaine : pause-café tous les matins pendant 5 minutes par ex. Échanges informels à chaque début de réunion pendant 5-10 minutes Privilégié le présentiel ?			
	Réflexion sur les temps de travail collectifs et individuels	Favoriser le collectif sur place et l'individuel à domicile pour la concentration			
COHÉSION DE L'ENTREPRISE	Communication interne				
	Moyens mis en place pour communiquer avec les télétravailleurs				
	Impact du télétravail sur les relations dans l'entreprise				
	Moyens mis en place pour maintenir la cohésion de l'entreprise	Évènements collectifs 1x par an			
	Moyens mis en place pour suivre les télétravailleurs et managers de télétravailleurs				

Thématiques	Sujets à aborder	Bonnes pratiques observées	Vos pratiques	Votre positionnement	Suivi
QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET EN TÉLÉTRAVAIL	Moyens mis en place pour maintenir le droit à la déconnexion	Coupure des logiciels et mails en dehors des horaires de travail et pendant les congés Charte de droit à la déconnexion avec un point sur le télétravail			
	Moyens mis en place pour la gestion de la charge de travail	Aborder ce sujet lors de l'entretien annuel / professionnel Instaurer le dialogue autour de ce sujet - dialoguer sur les objectifs et adapter les moyens pour les atteindre			
	Procédure en cas de débordements ou non suivie des règles de télétravail	Entretien avec le manager ou RH Établir une règle de réversibilité / suspension (temporaire ou permanente) du télétravail s'il y a une charge supplémentaire pour les personnes présentes sur site, sous-performance chez le collaborateur, surcharge de travail pour le collaborateur			
	Appréhension des difficultés en télétravail et du ressenti	Retours d'expérience Sujet abordé lors de l'entretien annuel / professionnel			
	Formation sur le télétravail	Gestion du temps, management à distance, risques du télétravail, gestes et postures			
	Inclusion et égalité : est-ce que le télétravail est une opportunité d'accès au travail pour des personnes tenues à l'écart pour des raisons de santé (handicap, maladie chronique, etc.) ?				

Thématiques	Sujets à aborder	Bonnes pratiques observées	Vos pratiques	Votre positionnement	Suivi
EVOLUTION / AMÉLIORATION DE L'ORGANISATION HYBRIDE	Mise en place d'une période expérimentale	Point d'étape à 6 mois et bilan à 1 an			
	Mise en place de retours d'expériences	Format : questionnaire en ligne ? Entretien avec les managers ?			
	Indicateurs de l'impact du télétravail	Récurrence : 1 x par an, 2x par an À partir des indicateurs classiques de performance, analyser si la période de télétravail a influencé les chiffres.			

Thématiques	Questions à se poser ?	Réponses
Enjeux du télétravail dans l'entreprise	Quel est votre genre ?	HOMME / FEMME / AUTRE
	Quelle est votre tranche d'âge ?	18 - 25 ans / 26-35 ans / 36-45 ans / 46-55 ans / 56-65 ans / + de 65 ans
	Dans quel service/département travaillez-vous ?	
	Gérez-vous une équipe ?	OUI / NON
Cadre et conditions de télétravail	Depuis combien de temps télétravaillez-vous ?	
	Êtes-vous seul à votre domicile quand vous télétravaillez ? Est-ce un problème pour vous ? Exemple : seul chez soi peut renforcer le sentiment de solitude ou renforcer la concentration	
	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 bonne chaise, d'un éclairage adapté ?	
	Disposez-vous des moyens nécessaire à un télétravail efficace ? Si non, quels sont les moyens qui manquent/dysfonctionnent ?	
	Êtes-vous correctement équipé(e) d'un point de vue ordinateur, écran, logiciels, imprimante, scanner, casque et micro externe, clavier externe ?	
	Votre connexion internet est-elle de qualité suffisante ? (déconnexions imprévisibles, lenteurs)	
	Avez-vous libéré le sol de votre lieu de travail des câbles électriques et informatiques ?	
	Expérience du télétravail	Globalement comment vivez-vous le télétravail ?
Qu'est ce qui rend le télétravail le plus facile ?		
Qu'est ce qui rend le télétravail le plus difficile ?		
Si vous vivez seul(e), comment vivez-vous votre télétravail ?		
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		

Thématiques	Questions à se poser ?	Réponses
Expérience du télétravail	Quel est votre état d'esprit en télétravail ? - sentiment de solitude - liberté dans la gestion de son temps - difficulté/facilité à se concentrer - difficulté/facilité à se motiver	
	Ressentez-vous du stress au travail ? Le télétravail a-t-il un impact sur le stress que vous ressentez au travail ? Si oui, votre stress est-il renforcé ou diminué en télétravail ? Quelles en sont les raisons : plus ou moins de latitudes décisionnelles, plus d'interruptions, difficultés de communication, difficultés dans la définition des tâches et rôles, surcharge ou sous-charge de travail, etc. ?	
Organisation du télétravail	Faites-vous attention à vous : à votre état d'esprit et à son évolution ?	
	Avez-vous suffisamment de tâches/ missions/ projets à réaliser en télétravail ou êtes-vous en insuffisance d'activité ?	
	Est-il possible pour vous de réaliser vos tâches en télétravail (entre 0 et 100%) ?	
	Avez-vous des difficultés à échanger, travailler avec des contacts extérieurs à l'entreprise : Clients ? Fournisseurs ? Autres ?	
	Quelles sont les tâches que vous trouvez plus difficiles à exécuter en télétravail ?	
	Avez-vous trouvé des bénéfices à exécuter certaines tâches en télétravail ?	
	Avez-vous trouvé des inconvénients à exécuter certaines tâches en télétravail ?	
	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 ? Faites-vous des pauses régulièrement ?	
	Si vous avez des enfants, arrivez-vous à concilier votre emploi du temps entre vos enfants et votre mission professionnelle ?	
Arrivez-vous à déconnecter lors de vos moments hors travail (fin de journée, weekend) ?		

Thématiques	Questions à se poser ?	Réponses
Management	Avez-vous des interactions régulières et suffisamment de soutien et d'accompagnement de votre manager ?	
	Êtes-vous satisfait(e) du contenu et de la pertinence des échanges avec votre manager ?	
	Êtes-vous satisfait(e) de la fréquence et de la durée des échanges avec votre manager ?	
	Êtes-vous satisfait(e) des conditions techniques des échanges (téléphone, visio, mail etc.) ?	
	Êtes-vous au clair sur la manière de suivre les progrès de vos objectifs ?	
	Vos objectifs sont-ils réalistes ?	
	Avez-vous des réunions d'équipe régulière ?	
Communication et cohésion de l'entreprise	Le télétravail vous prive-t-il d'informations ?	
	Que pensez-vous du niveau d'information concernant l'activité de l'entreprise ?	
	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 ?	
	Faites-vous attention aux autres, à leur état d'esprit, à la manière dont ce dernier peut évoluer ?	
	Comment évaluez-vous la facilité à télétravailler ?	
Évolution du télétravail	Comment l'entreprise pourrait-elle améliorer l'organisation hybride avec le télétravail ?	
	Avez-vous besoin de formation(s) pour vous accompagner dans le télétravail ?	
	Comment la direction pourrait-elle vous aider ? Quels seraient les moyens à mettre en œuvre ?	
	Souhaitez-vous bénéficier de conseils pratiques ? Si oui sur quelles thématiques : organisation personnelle, outils de télétravail, gestes et postures en télétravail, etc.	
	Avez-vous trouvé ce questionnaire utile ?	

FICHE OUTIL

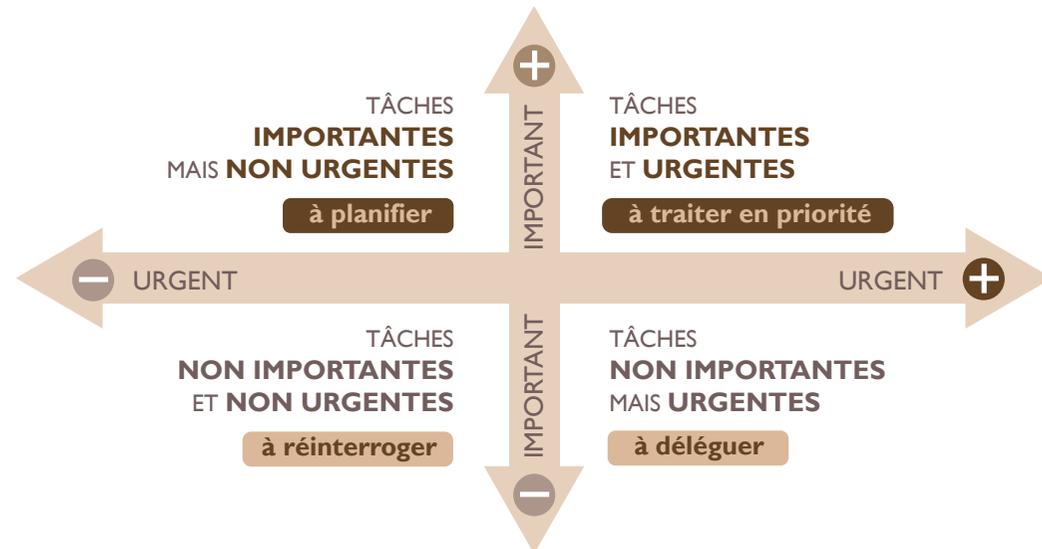
4

GRILLE D'ÉVALUATION DES TÂCHES COMPATIBLES AVEC LE TÉLÉTRAVAIL

(III)

Activité de travail	Description de l'activité	Degré de priorité	Mode de réalisation actuel	Avantages à télétravailler (entreprise, salarié, IRP, fournisseurs, clients, etc.)	Inconvénients à télétravailler (entreprise, salarié, IRP, fournisseurs, clients, etc.)	Relations de travail nécessaires ? Tâches individuelles / collectives ?	Solutions alternatives

L'évaluation de la compatibilité des tâches avec le télétravail peut également être l'opportunité de travailler sur les problématiques de surcharge de travail ou difficultés en lien avec l'activité. Pour cela vous pouvez avec le salarié identifier et analyser l'ensemble des activités de travail grâce à la matrice d'Eisenhower





FICHE OUTIL

5

EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE
DE DEMANDE DE TÉLÉTRAVAIL

(1 / 1)

Questions à se poser	Réponses
Nom Prénom	
Poste / Métier	
Service / Département	
Gérez-vous une équipe ?	
Avez-vous déjà télétravaillé ?	
Pourquoi souhaitez-vous télétravailler ? / En quoi le télétravail est-il une opportunité pour vous ?	
Quelles sont les activités / tâches que vous pensez compatibles avec le télétravail ? Pourquoi ?	
Quelles sont les contre-indications pour réaliser ses activités en télétravail ?	
De quelles ressources avez-vous besoin ?	
Disposez-vous de conditions de travail optimales pour faire du télétravail à domicile ?	
Disposez-vous des moyens nécessaire à un télétravail efficace ? Si non, quels sont les moyens qui manquent/dysfonctionnent ?	
Quels sont pour vous les risques à télétravailler ?	

→ NOM DE L'ENTREPRISE

→ PRÉAMBULE

Le télétravail désigne en France une organisation qui permet aux salariés volontaires d'une entreprise d'exercer, de façon régulière ou temporaire, un travail qui aurait pu être effectué dans les locaux de l'employeur, hors de ces locaux le plus souvent à leur domicile.

[NOM ENTREPRISE] est convaincue que le télétravail est une forme innovante d'organisation du travail ayant pour but de donner à chacun plus de souplesse et de flexibilité.

L'évolution des nouvelles technologies et des modes d'organisation, ainsi que [Insérer à la suite les différentes raisons de la mise en place du télétravail dans votre entreprise] a entraîné une réflexion quant à la possibilité de permettre à certains membres du personnel de travailler à distance.

La présente charte, conformément aux articles L1222-9 du Code du travail, précise les règles essentielles applicables en la matière. L'acceptation des termes de cette charte est une condition essentielle du bénéfice du télétravail.

La Direction rappelle toutefois à titre préalable que le télétravail ne devra jamais nuire à la continuité de l'activité de l'entreprise ou du service dans laquelle demeure la priorité et que le télétravail est une modalité d'organisation de travail à domicile et en aucun cas un moyen de répondre aux besoins personnels ou familiaux des salariés.

I) Accès au télétravail - champ d'application

Le télétravail est accessible à l'ensemble des salariés de l'entreprise sous certaines conditions. Par exception [INSÉRER LES STATUTS] (Exemples : stagiaires, salariés intérimaires, alternants...) ne sont cependant pas éligibles au télétravail.

Les conditions pour être éligible au télétravail sont :

Le télétravail doit permettre aux salariés d'accomplir leurs missions depuis leur domicile, de manière ponctuelle, notamment en cas d'épisode de grève des transports ou d'épisode de pollution mentionné à l'article L. 223-1 du code de l'environnement, ou de manière plus régulière, étant précisé que les salariés en télétravail demeurent administrativement rattachés à leur l'établissement d'origine.

Le télétravail peut également être l'une des mesures permettant aux travailleurs handicapés d'accéder à l'emploi ou de se maintenir dans l'emploi au sens de l'article L5213-6 du Code du travail.

Le télétravail repose exclusivement sur le volontariat et ne pourra donner lieu à aucune sanction en cas de refus du salarié.

II) Encadrement des jours et horaires de télétravail

Le télétravail est soumis aux limites suivantes / Par ailleurs, le télétravail ne pourra être mis en place dans les cas limités suivants :

[À COMPLÉTER/REPLACER AVEC LES LIMITES PRÉVUES PAR VOTRE ENTREPRISE]

- Le travail en « présentiel » sera obligatoire si le responsable hiérarchique estime que le télétravail est ponctuellement ou durablement incompatible avec l'intérêt du service et ce, même si un jour de télétravail avait été validé. Le collaborateur en sera informé dès que possible.
- Si l'intérêt du service le commande (réunions, formations, situation de crise...), le responsable hiérarchique pourra imposer à l'un ou plusieurs salariés de l'équipe en télétravail de revenir travailler en « présentiel » dans l'entreprise le jour-même ; le salarié devra se présenter à l'entreprise sans délai autre que le temps du trajet domicile-travail.
- Le salarié ne pourra pas – pourra [EFFACER LA MENTION INUTILE] invoquer des contraintes personnelles pour demander à bénéficier du télétravail (organisation de la garde d'enfants, activités personnelles, problème de santé hors certificat médical...).
- Autres limites prévues par votre entreprise.

Les plages horaires pendant lesquelles le salarié pourra être contacté et exercera son activité sont les horaires d'ouverture du service tels qu'ils sont affichés dans l'entreprise. Le télétravailleur qui ne se rendrait pas disponible sur les plages horaires d'ouverture du service pourra faire l'objet de sanctions disciplinaires.

[INSÉRER LE NOM DE L'ENTREPRISE] rappelle également qu'indépendamment des horaires évoqués ci-dessus, le télétravailleur doit prendre en compte les contraintes organisationnelles qui existent dans l'entreprise (réunions, projets...) ainsi que les besoins des clients et des prestataires.

Le contrôle du temps de travail s'effectuera dans les mêmes conditions qu'en cas de travail dans l'entreprise ; il est rappelé à toutes fins utiles : [RAPPEL DES CONDITIONS PRÉVUES PAR VOTRE ENTREPRISE POUR LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES]

Un entretien sera réalisé chaque année entre chaque télétravailleur et le Responsable hiérarchique afin d'évaluer les conditions d'activité du salarié, sa performance et sa charge de travail. Un suivi régulier de l'efficacité du télétravail, qu'il soit temporaire ou régulier, sera effectué par [INSÉRER LE NOM DE L'ENTREPRISE] auprès des salariés qui devront remplir un planning horaire du déroulé de leur journée.

Le télétravail est basé sur la confiance et pourra être révoqué temporairement ou définitivement si le Responsable hiérarchique constate que le télétravail engendre des difficultés de fonctionnement, d'organisation ou porte atteinte à la performance au sein du service ou de l'équipe. La révocation, qu'elle soit temporaire ou définitive, du télétravail implique le retour du salarié dans les locaux de [INSÉRER LE NOM DE L'ENTREPRISE] ainsi que la restitution du matériel mis à disposition par [INSÉRER LE NOM DE L'ENTREPRISE]

III) Lieu du télétravail

Le Responsable hiérarchique devra impérativement connaître le lieu de travail des salariés en temps réel, le télétravail ne pourra être pratiqué que : [PRÉCISER LES LIEUX AUTORISÉS PAR L'ENTREPRISE] sauf exception dûment autorisée par la hiérarchie.

Le télétravailleur s'engage à communiquer sa nouvelle adresse de télétravail à [INSÉRER LE NOM DE L'ENTREPRISE] en cas de changement. Tout autre lieu [PRÉCISER LES AUTRES LIEUX AUTORISÉS PAR L'ENTREPRISE], devra préalablement être soumis à l'autorisation du responsable hiérarchique auquel devront être communiquées les caractéristiques du lieu et adresses IP. Le salarié devra s'assurer que le lieu est compatible avec de bonnes conditions de travail et notamment que la qualité de sa connexion internet est suffisante.

L'espace dans lequel s'exercera l'activité de télétravail devra être aménagé pour cette activité, tenir compte de l'obligation de discrétion définie ci-après, et prendre en considération les normes de sécurité et d'hygiène similaires à celles existant dans l'entreprise.

Le risque tenant à l'exercice partiel de l'activité professionnelle à domicile sera assuré par le salarié qui fournira à sa première demande toute justification quant à cette assurance.

IV) Matériel mis à disposition dans le cadre du télétravail

L'entreprise [INSÉRER LE NOM DE L'ENTREPRISE] met à disposition de ses collaborateurs l'ensemble des matériels nécessaires à l'exercice du télétravail. Cette mise à disposition fait l'objet d'un document signé par le salarié, qui sera le support à la restitution du matériel.

Dans le cadre du télétravail, l'entreprise prend directement à sa charge les seuls frais de mise à disposition, d'entretien, de réparation et de remplacement du matériel mis à disposition.

V) Accidents liés au travail

L'entreprise [INSÉRER LE NOM DE L'ENTREPRISE] prend en charge les accidents du travail survenus au télétravailleur, dans les mêmes conditions réglementaires que celles qui s'appliquent aux autres salariés.

L'accident survenu sur le lieu où est exercé le télétravail et pendant l'exercice de l'activité professionnelle du télétravailleur est présumé être un accident de travail au sens de l'article L. 411-1 du code de la sécurité sociale.

Il incombera au salarié d'alerter en ce sens son manager et/ou la Direction dans les délais

réglementaires, cette déclaration devant préciser les circonstances de l'accident, le lieu, l'heure, et l'existence éventuelle d'un témoin avec son identité.

L'entreprise [INSÉRER LE NOM DE L'ENTREPRISE] procédera à la déclaration d'accident du travail prescrite dans ce cadre conformément aux dispositions réglementaires, sans préjudice de son droit d'émettre toutes réserves à l'attention de la CPAM tel que la loi l'y autorise.

VI) Confidentialité

L'activité en télétravail devra être effectuée en préservant la confidentialité des informations détenues dans le cadre de l'activité professionnelle.

Le télétravailleur doit préserver la confidentialité des accès et des données, éviter toute utilisation frauduleuse ou abusive des outils mis à sa disposition et respecter l'obligation de discrétion et de confidentialité sur les procédés et les méthodes de l'entreprise, ainsi que les fichiers clients, qui pourraient être portés à sa connaissance dans l'exercice de son activité. Le télétravailleur s'engage à ne communiquer aucune information à des tierces personnes et à verrouiller l'accès à son matériel pour en être le seul utilisateur.

La violation de cette obligation est un motif de sanction disciplinaire.

VII) Consultation des IRP

La présente charte a été soumise à la consultation des représentants du personnel.

VIII) Les droits collectifs

Les télétravailleurs ont les mêmes droits collectifs que l'ensemble des salariés de l'entreprise. Il existe un principe d'égalité entre les travailleurs et les autres salariés de l'entreprise. Dès lors, le télétravailleur devra suivre des actions de formation et de gestion de carrière ainsi que se rendre à tout entretien qui lui serait demandé.

Ils sont pleinement pris en compte pour la détermination des seuils d'effectifs de leur établissement de rattachement.

IX) Période d'adaptation

Le télétravail débute par une période d'adaptation d'une durée de [durée de la période d'adaptation]. Pendant cette période d'adaptation, l'employeur et les salariés pourront mettre fin au télétravail dans le respect d'un préavis de [durée du préavis].

L'entrée en vigueur du télétravail est fixée au [DATE]

Fait à [LIEU], le [DATE]

[NOM DU RESPONSABLE DE L'ENTREPRISE]



SLACK
Espace de travail collaboratif, messagerie instantanée par salons/canaux de discussion, partage de fichiers



MICROSOFT TEAMS
Messagerie instantanée, téléphone, calendrier partagé, visioconférence, stockage et partages de fichiers, modifications de fichiers en direct, options de gestion du travail et des horaires



DISCORD
Messagerie instantanée par salons/canaux de discussion



KLAXOON
Outil d'animation interactif de réunion : tableau blanc interactif



BEEKAST
Organisation de réunions, création de présentations, activités interactives



WIMI
Gestion de projets, planification et suivi des tâches, espace de travail collaboratif, canaux de discussion



MONDAY
Gestion de projets, gestion et suivi des tâches



MURAL
Outil de brainstorming type tableau blanc et écran partagé



MIRO
Outil de brainstorming type tableau blanc et écran partagé



GOOGLE DRIVE
Stockage et partages de fichiers, modifications de fichiers en direct



BLEEXO
Ecoute collaborateur : création de baromètre, de sondages, de feedbacks 360° / 180°



NOTION
Espace de travail collaboratif, stockage et partage de fichiers, modifications de fichier en direct, planification et suivi des tâches, calendriers partagés, organisation



TRELLO
Organisation et gestion de projet, cartes des tâches



WETRANSFER
Transfert de fichiers volumineux



TEAM WIEVER
Logiciel d'assistance à distance permettant le contrôle et l'accès à distance d'ordinateurs



ZOOM
Visioconférence

OBJECTIF

réaliser un retour d'expériences collectif sur le télétravail et définir les règles de l'organisation hybride de l'entreprise

MÉTHODOLOGIE

réunion d'1h30 – 2H avec un.e animateur (soit le manager soit un salarié volontaire), un.e gardien du temps (qui s'assure de traiter toutes les thématiques dans la durée prévue), un.e secrétaire (prend les notes des échanges et qui met en forme la charte) – avec les différents acteurs (managers, télétravailleurs et non-télétravailleurs)

FINALITÉ

poster / fiche information / guide sur le télétravail ou insertion des informations récoltées dans le livret d'accueil

THÉMATIQUES :

- QUELS SONT LES VALEURS DE L'ENTREPRISE ? FAVORISE LE SENTIMENT D'APPARTENANCE À L'ENTREPRISE
- CADRE DU TÉLÉTRAVAIL DANS L'ENTREPRISE : ÉLIGIBILITÉ, NOMBRE DE JOURS, ORGANISATION INTERNE, ETC.
- FORCES ET FAIBLESSES / OPPORTUNITÉS ET FREINS DU TÉLÉTRAVAIL
- RÈGLES DU TÉLÉTRAVAIL : COMMENT INTERAGIR, PRENDRE DES DÉCISIONS, RÉSOUDRE LES CONFLITS ET TRANSMETTRE LES INFORMATIONS

Bonnes pratiques : segmenter les communications, respecter le droit à la déconnexion pour soi et les autres en ne sollicitant pas les collègues en dehors des heures de travail, définir un référent télétravail, etc.

FICHE OUTIL

9

ÉTABLIR DES OBJECTIFS SMART (I / I)

SPÉCIFIQUE

- Le résultat attendu doit être clairement défini. L'objectif ne doit pas être trop ambitieux (facile d'échouer), trop général (plus difficile à mesurer et à réaliser) ou vague (risque de malentendus ou erreurs).
- Qu'est-ce qui doit être accompli ?
- Quelles sont les étapes concrètes du projet ?
- Qui sont les acteurs nécessaires à la réalisation ?
- Où devons-nous concentrer nos efforts ?
- Quel est l'intérêt pour notre stratégie à long terme ?
- Quelle est la priorité de cet objectif par rapport aux autres ?

MESURABLE

- Le but est d'évaluer la progression d'atteinte de l'objectif, afin d'identifier ce qu'il reste à parcourir. Un objectif mesurable permet également au collaborateur d'examiner sa propre performance.
- De quelles données avons-nous besoin ?
- Nos données sont-elles fiables et vérifiables ?
- Comment saurons-nous que nous avons atteint l'objectif ?

ATTEIGNABLE

- L'objectif doit correspondre à la fonction occupée, il doit être réalisable en termes de compétences et de moyens. Des objectifs illusoires ou impossibles à atteindre ne motivent pas, et ont même tendance à décourager. Il est recommandé de faire preuve d'ambition et de détermination, tout en prenant compte les limites (internes et externes).
- Cet objectif est-il réaliste par rapport aux performances précédentes ?
- Quels sont les freins internes ou externes à l'atteinte de l'objectif ?
- Est-ce que le collaborateur a toutes les compétences pour atteindre l'objectif ?

RÉALISTE

- L'objectif doit être réaliste et pertinent par rapport au contexte et au travail. Il est judicieux de se questionner sur l'ajustement de l'objectif dans le temps.
- En quoi cet objectif est-il pertinent aujourd'hui ?
- Pourquoi ne l'était-il pas hier ?
- Pourquoi cet objectif est-il important pour le collaborateur et pour l'organisation ?

TEMPORELLEMENT DÉFINI

- Déterminer un cadre temporel à l'objectif a pour but de définir un point de départ, un point d'arrivée et les étapes de réalisation.
- Cet objectif est-il acceptable au vu du délai imparti ?
- Quel est le délai maximum/minimum requis pour atteindre cet objectif ?

Activités	Charge de travail prescrite	Charge de travail réelle	Charge de travail vécue	Besoins	Actions
	<p>Est-ce que les objectifs sont SMART?</p> <p>Est-ce que les attentes sont claires?</p> <p>Où en es-tu dans tes objectifs ?</p>	<p>Comment as-tu organisé ton travail ?</p> <p>As-tu rencontré des difficultés ?</p> <p>Quelles ont été tes réussites ?</p> <p>As-tu les ressources et moyens pour réaliser ton travail ?</p> <p>Quels sont les freins et moteurs pour réaliser ton travail ?</p> <p>Comment prévois-tu d'organiser ton travail pour la suite ?</p>	<p>Comment appréhendes-tu ton travail ?</p> <p>Quel est ton état d'esprit au travail ?</p>	<p>Quels sont tes besoins ?</p> <p>De quelles aides, de moyens ou de ressources as-tu besoin ?</p>	

1. Recontextualisation à partir des faits. Exemple : « vous semblez en difficulté depuis quelques temps dans l'exercice de votre télétravail, vous êtes régulièrement en retard en début de journée, vous participez peu en réunion, etc. »
2. Questionnement thématique par thématique.
3. Après avoir identifié la thématique problématique, vous pouvez questionner la personne en quoi cela lui pose problème.
4. Identification des actions à mettre en place pour améliorer la situation.
5. Réalisation d'un suivi de l'amélioration ou non de la situation.

Thématiques	Contenu	Questions	Commentaires
Environnement	Ce qui nous entoure Exemples en lien avec le télétravail : espace de travail dédié, interruption, ambiance sonore, matériel, accès internet, accès logiciels, etc.	Rencontrez-vous un problème en lien avec votre environnement de travail ? Que perdez/gagnez-vous à travailler chez vous ? Est-ce que vos conditions de travail en télétravail conviennent à la réalisation de vos tâches ?	
Comportements	Comment agissons-nous ? (ou n'agissons pas) Exemples en lien avec le télétravail : lien avec les collègues, habitudes de travail, changement dans la façon de travailler, etc.	Le télétravail a-t-il impacté votre relation avec vos collègues ? Avez-vous changé vos habitudes de travail ? Parvenez-vous à maintenir votre rythme de travail ? En quoi le télétravail a-t-il modifié votre façon de travailler ? Est-ce positif ou négatif pour vous ?	
Capacités	Ce dont nous sommes capables Exemples en lien avec le télétravail : concentration, organisation, autonomie, motivation, communication à distance, etc.	Parvenez-vous à vous concentrer en télétravail ? Quelles capacités vous manquent pour bien travailler à distance ?	

Thématiques	Contenu	Questions	Commentaires
Croyances et valeurs	<p>Ce que nous pensons être vrai et ce qui est important pour nous</p> <p>Exemples en lien avec le télétravail : croyances en lien avec le télétravail (ex. « une frontière est nécessaire entre le travail et la vie privée, pour la protéger »), conflit avec l'intimité, la liberté, etc.</p>	<p>Quelles sont vos croyances concernant le télétravail ?</p> <p>Est-ce que ces croyances rentrent en conflit avec votre expérience en télétravail ?</p> <p>Quelles sont les valeurs fondamentales dans votre travail ?</p> <p>Le télétravail entre-t-il en conflit avec vos valeurs ?</p>	
Identité	<p>Qui sommes-nous ?</p> <p>Exemples en lien avec le télétravail : être sociable (entouré de ses collègues), être actif (avoir besoin de bouger/sortir de chez soi), etc.</p>		
Mission	<p>Pour quoi agissons-nous ? Sens au travail</p> <p>Exemples en lien avec le télétravail : passer moins de temps dans les transports, trouver un équilibre vie pro/vie perso, etc.</p>		

ÉVALUATION DE LA CHARGE DE TRAVAIL				
	Jamais	Rarement (plus d'une fois par an)	Souvent (plus d'une fois par mois)	Toujours
Êtes-vous contraint(e) à travailler plus de 35h par semaine ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voyez-vous le travail s'accumuler sans pouvoir résorber le retard ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Terminez-vous votre travail chez vous par manque de temps ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Devez-vous fréquemment interrompre une tâche pour en débiter une autre non prévue ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Parvenez-vous à mener de front toutes les tâches qui devraient être réalisées dans une semaine ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disposez-vous d'un temps suffisant pour accomplir correctement vos tâches professionnelles ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une surcharge de travail vous empêche-t-elle d'effectuer un travail de qualité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travaillez-vous de manière intense durant de longues périodes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre charge de travail est-elle répartie équitablement tout au long de l'année ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous du mal à concilier vie professionnelle et vie personnelle ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONDITION D'ACTIVITÉ EN TÉLÉTRAVAIL				
	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en place du télétravail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si oui, lesquelles ?				
A ce jour, rencontrez-vous des difficultés en termes d'organisation de votre travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si oui, lesquelles ?				
Disposez-vous des moyens matériels nécessaires à la bonne exécution de votre travail (pièce au calme, bu-reau, chaise confortable, matériel informatique, connexion haut débit) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sinon, que vous manque-t-il pour être dans les meilleures conditions ?				
Lorsque vous êtes en télétravail, arrivez-vous à maintenir une bonne communication avec votre supérieur et vos collègues ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diriez-vous que votre efficacité est impactée par le télétravail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si oui, pourquoi ?				
Lorsque vous êtes en télétravail, êtes-vous contacté en dehors des horaires de travail pour des raisons professionnelles ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Globalement, rencontrez-vous des difficultés en termes de charge de travail ? Si oui, lesquelles ? Quelles actions vous paraîtraient pertinentes pour adapter la charge de travail ?				
Aimeriez-vous continuer la pratique du télétravail ?				



Ce Guide a été conçu en 2022-2023 grâce à la contribution des entreprises :

ALSACHIM, ATRYA, BOUYGUES CONSTRUCTION, BURKERT, CATALENT, CEGEE, CSM France, ELANCO, ENGIE, FARE PROPRETE, FRANCE BOISSONS, LDE, MECASEM, MECATHERM, NLMK, NORCAN, POLYPEPTIDE, SCHMIDT GROUPE, SCHROLL, SUEZ CONSULTING (SAFEGE), TRIUMPH, UTILECO, VEGA.

Les structures partenaires du projet :

ADIRA

Sébastien LEDUC

Responsable Compétitivité des entreprises et dynamique des territoires

BIOVALLEY FRANCE

Jérôme GEYER

Chargé d'innovation

MAISON DE L'EMPLOI DE STRASBOURG

Vincent HORVAT

Directeur de la MAISON DE L'EMPLOI

Alice DUCHAINE

Chargée de projet TELETRAVAIL, Consultante partenaire

Vincent EUZENAT

Consultant partenaire - Nirmana Conseil

Alicia OBERT & Marie SUPPER

Consultantes partenaires - Actions RH

Carla DI PAOLO

Stagiaire en Master 1 Psychologie Sociale, du Travail et des Organisations

Félicia MBA ZENG

Stagiaire en Master 2 RH

Ont collaboré au projet :

Marion NEUKAM

Maître de conférences en management de l'innovation à la Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université de Strasbourg

Didier RAFFIN

Professeur associé de psychologie du travail à la Faculté de psychologie de l'Université de Strasbourg

Graphisme et mise en page :

Philippe Lapointe