

Boîte à outils

Étape 1 :

- 1- Composition du Comité de projet
- 2- Matrice des enjeux
- 3- Organisation actuelle du télétravail
- 4- Périmètre de l'évaluation

Étape 2 :

- 5- Carnet de bord
- 6- Proposition d'amélioration

Étape 3 :

- 7- Plan d'action
- 8- Modèle de charte / Accord

Composition du Comité de projet

Objectifs

- Le Comité de projet ainsi constitué agira pour :
 - Définir les orientations et le périmètre du projet d'évaluation et préciser les ressources à mobiliser : unité de travail mobilisée, salariés et managers à impliquer, calendrier de mise en œuvre
 - Piloter l'expérimentation et l'évaluation
 - Élaborer un plan d'action pour le déploiement des nouvelles modalités de télétravail /
 - Formaliser le nouveau cadre

Consignes

- Identifiez un chef de projet qui animera et coordonnera le Comité de projet, avec des communications régulières ;
- Constituez votre Comité de projet en associant des représentant·es des différents acteurs concernées : Direction, RH, encadrement, IRP, DSI, télétravailleurs et non-télétravailleurs.

Conseils

Le Comité de Projet pilotage sera de préférence mixte (H/F) et paritaire.

Membres du Comité de Projet



Matrice des enjeux

Objectifs

Il s'agit de partager avec les différents membres du Comité de projet vos enjeux dans la mise en place du télétravail. Pourquoi avez-vous mis en place le télétravail ? Pour répondre à quels besoins de l'organisation ? Et à quels besoins des salariés ?

Pour vous aider, les enjeux du télétravail peuvent être représentés autour de deux axes :

L'axe social / organisationnel :

- Orientation sociale : enrichir la politique sociale de l'entreprise. Il s'agit dans ce cas de faciliter l'accès ou le maintien dans l'emploi de profils a priori « vulnérables » ou de favoriser l'articulation vie pro./vie perso.
- Orientation organisationnelle : développer de nouveaux modes d'organisation et faire évoluer les pratiques managériales.

L'axe individuel / collectif :

- L'axe individuel : traiter le télétravail au cas par cas.
- L'axe collectif : penser le télétravail collectivement.

Consignes

- Avec les membres du Comité de Projet, partagez votre vision de télétravail en trois temps :
- Temps 1 : constituez des sous-groupes (deux a minima): direction et encadrement / salariés et IRP ;
 - Temps 2 : dans chaque sous-groupe, définissez vos enjeux en vous positionnant sur la matrice ;
 - Temps 3 : tous ensemble, partagez vos enjeux et accordez-vous sur des enjeux communs pour l'entreprise.



Conseils

Pour un télétravail qui favorise l'amélioration de la performance, des conditions de travail et d'égalité professionnelle, il est important de ne pas considérer le télétravail seulement comme un outil RH mais bien comme un levier pour améliorer l'organisation et les conditions de travail pour toutes et tous.

Organisation actuelle du télétravail

Objectifs

Il s'agit de décrire les différents éléments d'organisation du télétravail qui seront évalués.

Consignes

En tenant compte de l'analyse des activités et des propositions des salariés, le Comité de projet remplit la fiche pour présenter en détail l'organisation à évaluer.

Conseils

Pour décrire votre organisation actuelle, n'hésitez pas à vous reporter à, si ils existent, votre accord ou votre charte sur le télétravail.

Décrivez	
Qui ?	Quels salariés ont accès au télétravail ? Comment sont-ils identifiés ? Sur quels critères d'éligibilité ?
Quoi ?	Quelles activités sont réalisées en télétravail ? Comment sont-elles identifiées ? Sur quels critères ?
Où ?	Quels lieux avez-vous identifiés et retenus pour télétravailler ? À domicile et en tiers-lieux ? Comment avez-vous choisi ?
Quand ?	Quels sont les rythmes de télétravail pratiqués : jours fixes ou flottants ? Réguliers ou occasionnels ? Quelle fréquence ? Minimales / maximales ? Dans la journée, quelle plages horaires de disponibilités ? Quelles règles de déconnexion ?
Comment ?	Quelle procédure de demande de télétravail et de validation ? Quelles conditions de mise en œuvre du télétravail au quotidien ? Quels moyens techniques à disposition des salariés pour télétravailler : équipements informatiques, partage de fichiers, visio conférence, etc. ? Quels moyens ont été mis en œuvre pour s'assurer de la prise en main de ces outils par les salariés : formation, documentation, ... ? Quelles modalités de management pour maintenir la cohésion des équipes et prévenir les risques professionnels ?
Combien ?	Combien de salariés sont éligibles ? Combien ont fait le choix de télétravailler ? Depuis combien de temps le dispositif de télétravail est-il en place ? Combien de temps dure l'autorisation de télétravailler ?
Pourquoi ?	Quels indicateurs sont suivis dans la mise en œuvre du télétravail : sur le travail, l'organisation et la santé des salariés ?

Décrivez votre organisation	
Qui ?	
Quoi ?	
Où ?	
Quand ?	
Comment ?	
Combien ?	
Pourquoi ?	

Périmètre de l'évaluation

Objectifs

- Afin de préparer au mieux votre évaluation, il est nécessaire de la calibrer selon vos enjeux et votre organisation actuelle du télétravail.

Consignes

- À partir des exemples cités, listez les avantages et inconvénients à évaluer le télétravail sur un ou plusieurs métiers.
- Déterminez votre choix de manière concertée.
- Précisez les moyens alloués et la durée de l'évaluation.

Conseils

La durée de l'évaluation doit être suffisamment longue pour permettre de tirer les enseignements sans entraver le projet. Souvent quelques semaines (3 ou 4) suffisent pour recenser les bonnes pratiques et identifier les points d'amélioration.

Selon la taille de votre entreprise, vous pouvez envisager une évaluation auprès de l'ensemble des télétravailleurs.

	Un seul métier Un seul service/département	Plusieurs métiers Plusieurs services/départements
Avantages	<i>Facilite un déploiement rapide. Demande moins de moyens techniques. Permet d'aborder en profondeur les problématiques liées au métier,...</i>	<i>Permet d'aborder plus de situations différentes. Implique plus largement les acteurs de l'entreprise.</i>
Les avantages pour vous	- ... - ...	- ... - ...
Inconvénients	<i>Ne montre pas les interactions avec d'autres métiers. Donne des enseignements limités. Peut créer un sentiment d'injustice.</i>	<i>Mobilise beaucoup d'acteurs. Demande plus de régulations et de travaux d'analyse pour tirer les enseignements.</i>
Les inconvénients pour vous	- ... - ...	- ... - ...

Votre choix	
Moyens alloués	<i>Ex : Moyens de communication, solutions de connexion à distance, etc.</i>
Durée de l'expérimentation	

Outil page suivante

	Un seul métier Un seul service/département	Plusieurs métiers Plusieurs services/départements
Avantages		
Les avantages pour vous	- ... - ...	- ... - ...
Inconvénients		
Les inconvénients pour vous	- ... - ...	- ... - ...

Votre choix	
Moyens alloués	
Durée de l'expérimentation	

Carnet de bord

Objectifs

Le carnet de bord permet d'évaluer les ressources et les contraintes du télétravail existant.

Consignes

Ce carnet est à remplir individuellement par les salariés de l'équipe concernée.

Pour chacun des télétravailleurs : décrivez l'activité que vous réalisez en télétravail.

- À partir de votre expérience, évaluez au fil de l'eau ce qui rend possible votre activité en télétravail (ressources) et ce qui la rend difficile (contraintes).
- Décrivez les effets positifs et négatifs que vous ressentez.
- Notez des premières pistes d'amélioration qui seront discutées collectivement.

Conseils

Ce carnet de bord est avant tout individuel. Il est destiné à être un guide pour les échanges quand seront partagées et analysées les propositions d'amélioration.

Outil page suivante

Carnet de bord de : _____	Période : _____
Description des activités en télétravail	<p><i>N'hésitez pas à préciser : le temps nécessaire pour les réaliser, leur fréquence, les personnes impliquées, les attendus et objectifs fixés, etc.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ... - ... - ... - ...
Contraintes pour réaliser l'activité en télétravail	<p><i>ex : difficultés techniques, besoin de réponses rapides d'autres personnes, lieux inadaptés, etc.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ... - ...
Ressources pour réaliser l'activité en télétravail	<p><i>ex : bonne connectivité, outils informatiques efficaces,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - ... - ...
Votre perception des effets du télétravail sur votre activité	
Effets positifs	Effets négatifs
Vos suggestions d'amélioration	

Propositions d'amélioration

Objectifs

À partir des suggestions retracées dans les carnets de bord, vous proposerez des améliorations de l'organisation du télétravail et des actions à mettre en place.

Consignes

Au sein de l'équipe participant à l'évaluation, échangez sur vos suggestions et retenez les recommandations ou pistes d'actions à transmettre au Comité de projet.

Conseils

- Pour adapter l'organisation, le plan d'action doit concerner les télétravailleurs et non-télétravailleurs.

Outil page suivante

Thèmes	Description de l'action	Qui est responsable de l'action	A qui est destinée l'action ?	Moyens à Mobiliser	Indicateurs / Résultats
Lieux et espaces	<i>Proposer du matériel pour aménager les espaces à domicile Identifier les tiers-lieux accessibles,</i>	<i>Direction, Managers, salariés ? Moyens généraux, RH, SI? Etc.</i>	<i>Salariés ? Managers ? OS ? Equipe ? Etc.</i>		
Temps de travail et charge	<i>Définir des plages de disponibilité et de déconnexion.</i>				
Management	<i>Prévoir des temps fixes pour des échanges manager/salarié.</i>				
Collectif	<i>Instaurer des temps d'échanges réguliers par visio .</i>				
TIC	<i>Formation aux outils numériques.</i>				
Autres	<i>Actions de tutorat à distance</i>				

Plan d'action

Objectifs

Le plan d'action doit permettre de stabiliser votre nouvelle organisation du télétravail en tenant compte de vos enjeux et des améliorations proposées.

Consignes

À partir des remontées issues de l'évaluation par l'équipe, quelles pistes d'amélioration pouvez-vous envisager ? Quelles actions à mener à court, moyen terme ? Quels moyens à mobiliser ? Comment maintenir et renforcer les points positifs ?

Conseils

Pour adapter l'organisation, le plan d'action doit concerner les télétravailleurs et non-télétravailleurs. Il peut viser une unité de travail (équipe, service,...) comme une catégorie de personnel (employés, managers, itinérants,...).

Planifiez des mesures à court et moyen terme.

Les moyens alloués sont à mettre en lien avec le calendrier prévu.

Pour évaluer la réussite des actions, prévoyez des indicateurs de résultats facilement objectivables.

	Description de l'action	Qui est responsable de l'action ?	A qui est destinée l'action ?	Moyens	Indicateurs / Résultats
Lieux et espaces	Proposer du matériel pour aménager les espaces à domicile Identifier les tiers-lieux accessibles.	Direction, Managers, salariés ? Moyens généraux, RH, SI? Etc.	Salariés ? Managers ? OS ? Equipe ? Etc.		
Temps de travail et charge	Définir des plages de disponibilité et de déconnexion.				
Management	Prévoir des temps fixes pour des échanges manager/salarié.				
Collectif	Instaurer des temps d'échanges réguliers par visio.				
Technologies	Formation aux outils numériques.				
Autres	Actions de tutorat à distance.				

Modèle de charte / accord

Objectifs

Vous avez identifié des modalités d'organisation du télétravail qui tiennent compte de vos contraintes et de votre stratégie.

Pour les pérenniser, vous pouvez les formaliser de façon concertée :

- soit dans une charte unilatérale à l'initiative de l'employeur,
- soit par un accord négocié entre partenaires sociaux dans le cadre du CSE.

Consignes

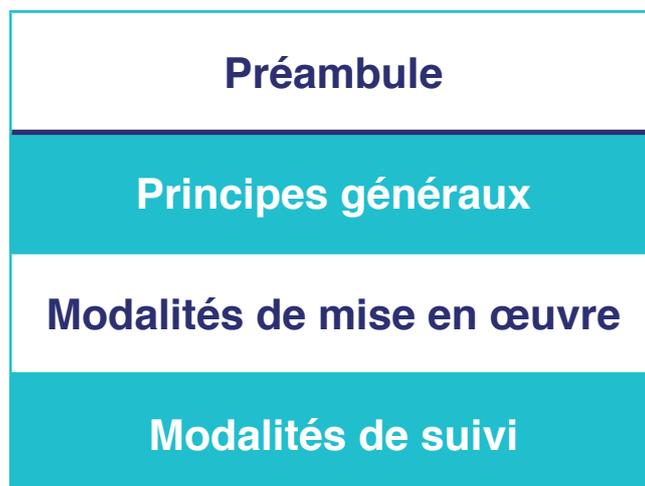
À partir du modèle, rédigez en Comité de projet le cadre formel en vous appuyant sur les éléments suivants.

Conseils

Pour mieux choisir le cadre juridique (accord négocié ou charte) qui vous convient, reportez-vous à la partie FAQ (Faut-il mettre en place une charte ou un accord ?).

Pour vous aider à rédiger l'accord ou la charte, vous trouverez dans le tableau suivant :

- La structure en 4 parties,
- les points incontournables.



Préambule	
Partage des objectifs et des enjeux du télétravail pour l'organisation	Modernisation des pratiques RH et de management, politique RSE, transformation numérique...
Mention du cadre légal en matière de santé et sécurité	Rappel du cadre général et des spécificités du télétravail, mise à jour du DUERP...
Cadre légal du temps de travail	Droit à la déconnexion, amplitude horaire, temps de repos...
Cadre général	
Critères des activités télétravaillables	Compatibilité avec les activités, avec l'organisation du service...
Critères d'éligibilité des lieux du télétravail	Domicile et/ou tiers-lieux, connexion internet, conformité technique des installations, assurance multirisques habitation...
Critères d'éligibilité des salariés pour l'accès au télétravail	Ancienneté, niveau d'autonomie, responsabilité, distance, situation de santé
Identification des types de télétravail et caractéristiques	Régulier, occasionnel, exceptionnel, nombre de jours et fréquence, fixe ou variable
Procédure de demande de télétravail et de validation	Formulation de la demande du collaborateur au manager, durée, période test, suspension possible, interruption, refus
Identification des équipements nécessaires au travail à distance	Mise à disposition et prise en charge : informatique, téléphonie mobile, visio-conférences, outil collaboratif de gestion des documents...
Modalités de mise en œuvre	
Conditions de mise en œuvre du télétravail au quotidien	Délai de prévenance du manager, outil de demande, agenda partagé avec l'équipe...
Modalités de contrôle du temps de travail et/ou de régulation de la charge	Temps d'échange réguliers avec les collaborateurs en télétravail, en équipe, principe de confiance, dispositifs spécifiques...
Plages horaires durant lesquelles l'employeur peut contacter le salarié en télétravail	Plages de disponibilités, délais de réponse raisonnables...
Guide des usages et des restrictions des équipements informatiques et de communication	Accès aux données et sécurisation, accès logiciel métier, des sanctions en cas de non-respect des règles...
Modalités de suivi	
Instauration d'un entretien annuel sur le télétravail	Impacts sur les conditions et la charge de travail, ajustement des objectifs et des moyens...
Bilan annuel des pratiques de télétravail	En équipe et en instance de suivi.