

# Faire face à l'urgence

## Boîte à outils

### Étape 1 :

- 1- Composition de la cellule de crise
- 2- Organisation du télétravail exceptionnel

### Étape 2 :

- 3- Activités en télétravail exceptionnel
- 4- Carnet de bord du télétravail exceptionnel
- 5- Propositions d'amélioration

### Étape 3 :

- 6- Et après ?
- 7- Modèle de charte / Accord

# Composition de la cellule de crise

## Objectifs

- La Cellule de crise aura pour mission de :
  - Identifier les missions prioritaires à poursuivre en télétravail exceptionnel et les salariés concernés ;
  - Valider le matériel et sa mise à disposition ;
  - Animer l'évaluation et suivre les améliorations ;
  - Mettre en œuvre un plan d'action pour tirer les enseignements et formaliser le cadre à suivre.

## Consignes

- Identifiez un chef de projet qui animera et coordonnera la cellule de crise, avec des communications régulières.
- Constituez votre Cellule de crise en associant des représentant·es des différents acteurs concernés : Direction, RH, encadrement, IRP, DSI, télétravailleurs et non-télétravailleurs.

## Conseils

Afin de prendre en compte les contraintes des différentes parties prenantes, la cellule de crise sera si possible mixte (F/H) et paritaire (associant les IRP).

### Membres de la Cellule de Crise

  
représentant·e Direction :  
.....

  
représentant·e IRP :  
.....

  
représentant·e RH :  
.....

  
représentant·e SI :  
.....

  
représentant·e Managers :  
.....

# Organisation du télétravail exceptionnel

## Objectifs

Il s'agit de décrire les différents éléments d'organisation du télétravail exceptionnel que vous allez mettre en œuvre.

## Consignes

La cellule de crise décrit les modalités du télétravail mises en place en urgence et identifie les paramètres à faire évoluer pour adapter l'organisation.

## Conseils

Le Plan de Continuité d'Activité (PCA), s'il existe, permet de déterminer rapidement les activités à poursuivre.

**Outil page suivante**

Décrivez
<p><b>Qui ?</b> <i>Quels salariés ont accès au télétravail exceptionnel ?</i></p>
<p><b>Quoi ?</b> <i>Quelles missions sont à réaliser en télétravail exceptionnel ?</i></p>
<p><b>Où ?</b> <i>Quels lieux avez-vous identifié et retenus pour le télétravail ? Domicile ou autre ?</i></p>
<p><b>Quand ?</b> <i>À partir de quand est déployé le télétravail ? Dans la journée, quelle plages horaires de disponibilité ? Quelles règles de déconnexion ? Quelle prise en compte de l'articulation des temps perso. / pro. ?</i></p>
<p><b>Comment ?</b> <i>Quels moyens techniques sont à disposition des salariés pour le télétravail : équipements informatiques, partage de fichiers, visio-conférence ? Quelle maîtrise de ces outils par les salariés ? Quelle modalités de management pour maintenir la cohésion des équipes et prévenir les risques professionnels ?</i></p>
<p><b>Et après ?</b> <i>Quelle démarche est envisagée pour préparer l'après-crise ?</i></p>

## Activités en télétravail exceptionnel

### Objectifs

Il s'agit d'identifier, au niveau des équipes, les activités qui sont réalisées en télétravail exceptionnel et les conditions à réunir pour garantir santé et efficacité.

### Consignes

- Pour chaque fonction ou métier : **listez les principales activités prioritaires qui doivent être réalisées à distance** ;
- Pour chacune de ces activités, **évaluez les avantages et les inconvénients** à télétravailler perçus pour l'entreprise, le client et le télétravailleur ;  
- *ex : accès au serveur à distance, qualité du réseau internet, confidentialité des données, les relations à préserver avec le clients, etc. ;*
- Enfin, **identifiez les moyens nécessaires et conditions** à déployer pour une mise en œuvre favorable :  
- *ex : matériel de travail, installation de connexion sécurisées, ouverture de salles de visio conférence, modalités et plage d'appels possibles pour les clients, les collègues et les managers, etc.*

### Conseils

Pour éviter des descriptions trop détaillées de chaque métier, veillez à décrire les activités les plus importantes pour les métiers concernés.

Description de l'activité à télétravailler	Avantages à télétravailler (entreprise, clients, salariés)	Inconvénients à télétravailler (entreprise, clients, salarié)	Conditions nécessaires de mise en œuvre

# Carnet de bord du télétravail exceptionnel

## Objectifs

Le carnet de bord permet aux télétravailleurs d'évaluer en temps réel les conditions de réalisation de leur activité et d'identifier les ajustements nécessaires.

## Consignes

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

**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 au cours de ce télétravail exceptionnel.
- 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 collectifs où seront partagées et analysées les propositions d'amélioration.

**Outil page suivante**

<b>Carnet de bord de :</b> _____	<b>Période :</b> _____
<b>Description des activités en télétravail exceptionnel</b>	<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"> <li>- ...</li> <li>- ...</li> <li>- ...</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>Contraintes pour réaliser les activités en télétravail exceptionnel</b>	<p><i>ex : difficultés techniques, lieux inadaptés, problématiques d'articulation des temps, etc.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ...</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>Ressources pour réaliser les activités en télétravail exceptionnel</b>	<p><i>ex : bonne connectivité, outils informatiques efficaces, soutien des collègues</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ...</li> <li>- ...</li> </ul>
<b>Votre perception des effets du télétravail exceptionnel sur votre activité</b>	
<b>Effets positifs</b>	<b>Effets négatifs</b>
<b>Vos suggestions d'amélioration du télétravail exceptionnel</b>	
<p>À mettre en œuvre au sein de l'équipe :</p> <p>À appliquer à toute l'entreprise :</p>	

## Propositions d'amélioration

---

### Objectifs

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

### Consignes

Au sein de l'équipe, échangez sur vos suggestions et proposez des actions d'amélioration. Vous pourrez distinguer les actions à mettre en œuvre immédiatement qui dépendent du périmètre de votre équipe, des actions à partager et valider avec d'autres instances.

### Conseils

- Pour adapter l'organisation, le plan d'action doit concerner les télétravailleurs et non-télétravailleurs.
- Vous pouvez également proposer des ajustements de l'organisation du télétravail sur le modèle de la fiche Paramètres.

**Outil page suivante**

Thèmes	Description de l'action	À mettre en œuvre dans l'équipe	À partager et faire valider par d'autres services ou instances	Moyens à Mobiliser
Lieux et espaces	<i>Proposer du matériel pour aménager les espaces à domicile Identifier les tiers-lieux accessibles,</i>		<i>Direction des ressources humaines</i>	<i>Inventaire du matériel disponible : écran, chaise, autre .. Contractualisation avec un ou plusieurs tiers lieux</i>
Temps de travail et charge	<i>Définir des plages de disponibilité et de déconnexion pour tenir compte des contraintes familiales</i>	<i>Mise à jour hebdomadaire</i>		<i>Planning de disponibilité</i>
Management	<i>Prévoir des temps fixes pour des échanges manager/salarié</i>	<i>Plage disponible pour le manager : Tous les jours de 9:00 à 10:00</i>		<i>Agenda partagé</i>
Collectif	<i>Instaurer des temps d'échanges réguliers par visio .</i>	<i>Tous les mardis matins</i>		<i>Système de visio conférence à disposition</i>
Équipement et outils numériques	<i>Mise à disposition d'équipements supplémentaires pour augmenter le nombre de télétravailleurs</i>		<i>Direction systèmes d'information</i>	<i>Achat d'équipements supplémentaires</i>
Autres	<i>Actions de tutorat à distance pour prise en main des outils numériques</i>	<i>Identifier les « tuteurs » internes à l'équipe</i>	<i>Direction systèmes d'information</i>	<i>Faire du tutos sur utilisation des outils</i>

## Et après ?

---

### Objectifs

À l'issue de la période de crise, vous pourrez tirer des enseignements concernant le télétravail exceptionnel et sa mise en œuvre, mais également imaginer des pistes de progrès concernant le télétravail régulier ou occasionnel.

### Consignes

Avec un groupe de travail composé de salariés et managers volontaires, vous pourrez identifier les bonnes pratiques et pistes de progrès (tableau 1) et ainsi proposer un prototype d'organisation du télétravail à venir (tableau 2), qu'il soit envisagé de façon régulière ou occasionnelle.

### Conseils

- Un groupe projet « télétravail » pourra prendre la relève de la cellule de crise, et étudier ces propositions pour poursuivre et stabiliser cette pratique dans l'entreprise.
- Ce retour d'expérience concernent les télétravailleurs et les non-télétravailleurs afin d'ajuster au mieux leur coordination.

Tableau 1

Les 5 dimensions du télétravail à considérer	Le télétravail exceptionnel
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espaces et lieux</li> <li>2. Organisation du temps et charge de travail</li> <li>3. Pratiques managériales</li> <li>4. Rapport au collectif</li> <li>5. Équipements et outils numériques</li> </ol>	<p>Bonnes pratiques à conserver :</p> <p>-... -... -...</p> <p>Pratiques à éviter :</p> <p>Pratiques à aménager :</p> <p>-... -... -...</p>

Tableau 2

<p><b>Qui ?</b> <i>Quels salariés ont accès au télétravail occasionnel ou/et régulier ?</i></p>
<p><b>Quoi ?</b> <i>Quelles missions sont à réaliser en télétravail ?</i></p>
<p><b>Où ?</b> <i>Quels lieux avez-vous identifiés et retenus pour le télétravail ? Domicile ou autre ?</i></p>
<p><b>Quand ?</b> <i>Jours et fréquence</i>  <i>Dans la journée, quelle plages horaires de disponibilité ? Quelles règles de déconnexion ?</i>  <i>Quelle prise en compte de l'articulation des temps perso. / pro. ?</i></p>
<p><b>Comment ?</b> <i>Quels moyens techniques sont à disposition des salariés pour le télétravail : équipements informatiques, partage de fichiers, visio-conférence ? Quelle maîtrise de ces outils par les salariés ?</i>  <i>Quelle planification et régulation de la charge de travail ?</i>  <i>Quelle modalités pour maintenir la cohésion des équipes ?</i>  <i>Quel dispositif pour prévenir les risques professionnels ?</i></p>

## 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

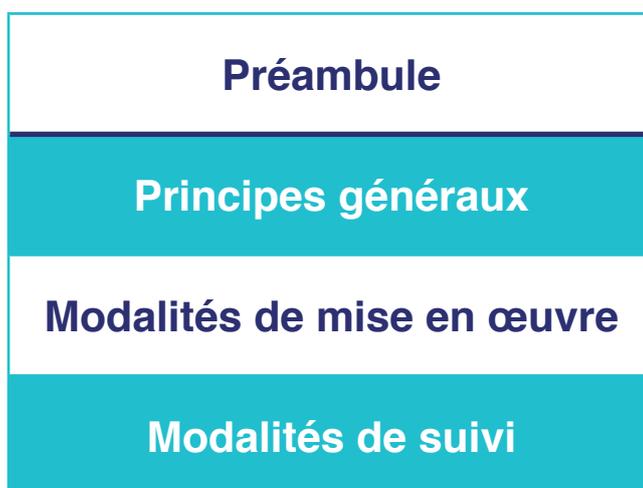
À partir du modèle, rédigez en Comité de projet le cadre formel en vous appuyant sur les éléments suivants.

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