

## Boîte à outils

### Étape 1 :

- 1- Composition du Comité de projet
- 2- Matrice des enjeux
- 3- Composition de l'équipe-test et périmètre de l'expérimentation

### Étape 2 :

- 4- Activités à télétravailler
- 5- Organisation du télétravail à expérimenter

### Étape 3 :

- 6- Carnet de bord
- 7- Propositions d'amélioration

### Étape 4 :

- 8- Plan d'action
- 9- 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'expérimentation 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.

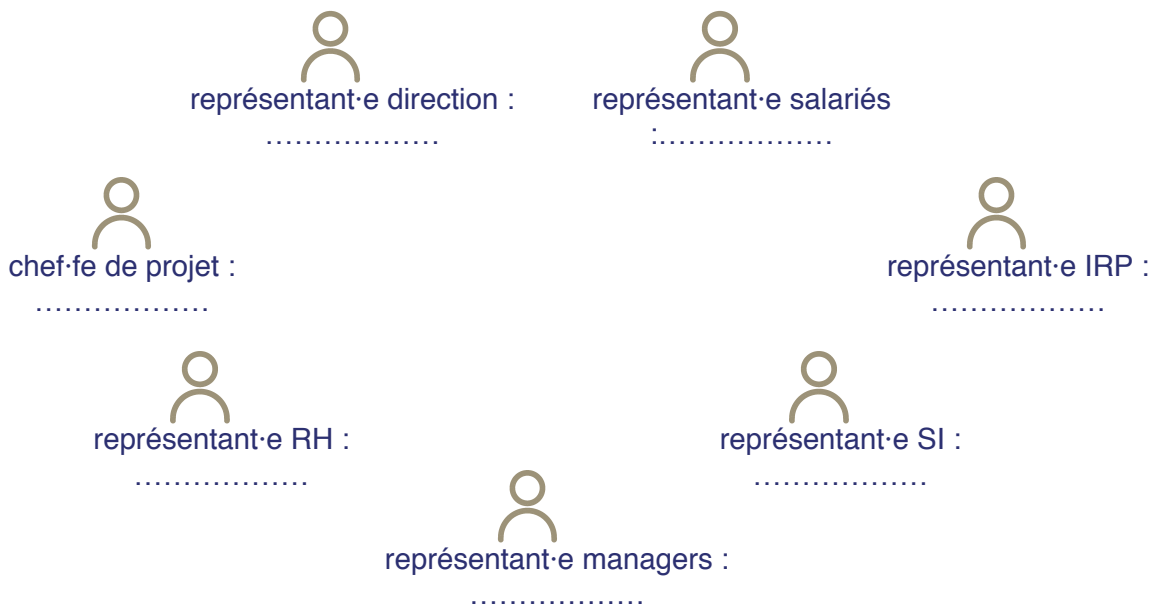
## Consignes

- 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 concernés : 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 vouloir mettre 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.

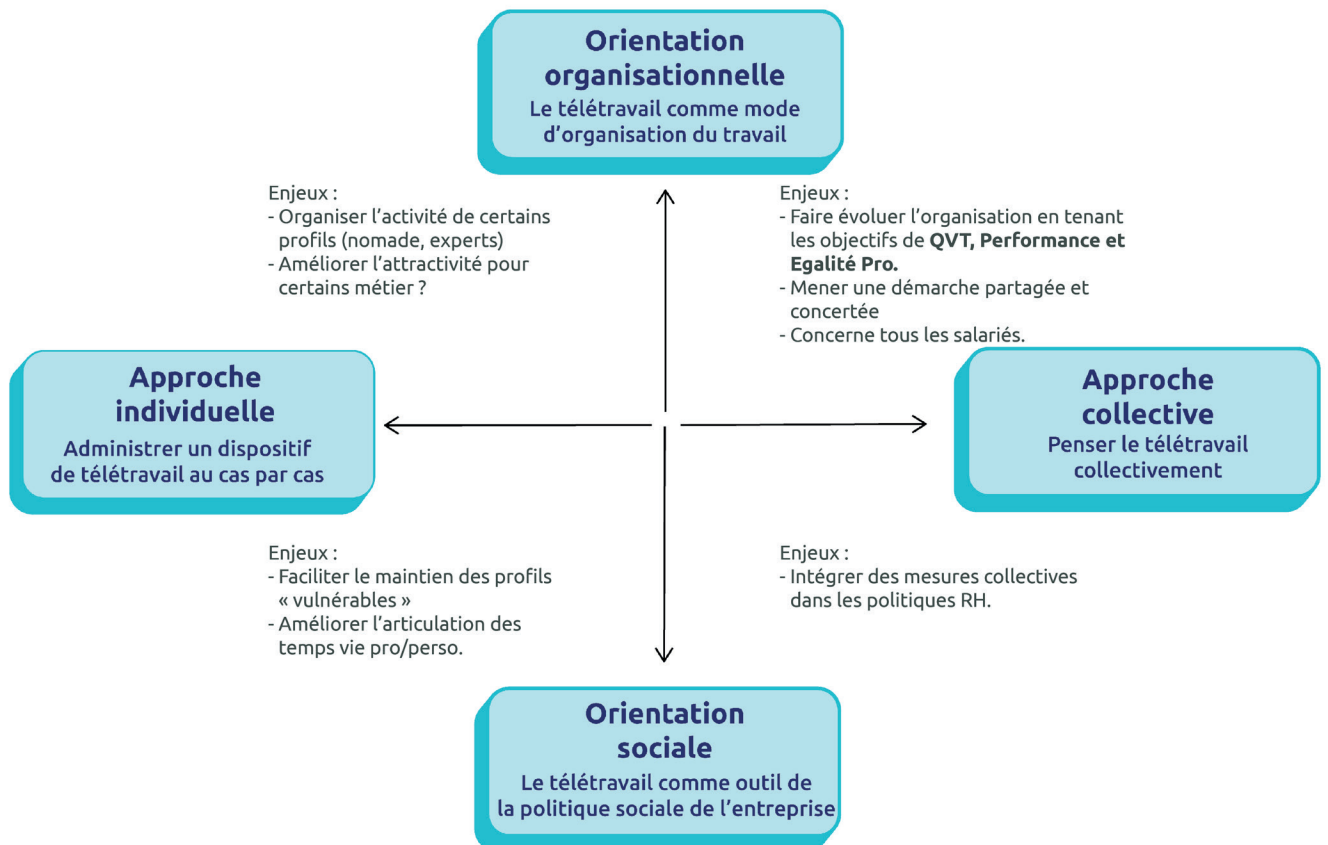
L'axe individuel / collectif :

- 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 tous et toutes.

# Composition de l'équipe test et périmètre de l'expérimentation

## Objectifs

- Afin de préparer au mieux votre expérimentation, il est nécessaire de la calibrer, selon la taille et le contexte de votre entreprise, le nombre de personnes concernées et les moyens disponibles.

## Consignes

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

## Conseils

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

	Un seul métier Un seul service/département	Plusieurs métiers Plusieurs services/départements
<b>Avantages</b>	<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	- ... - ...	- ... - ...
<b>Inconvénients</b>	<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	- ... - ...	- ... - ...

<b>Votre choix</b>	
Moyens alloués	<i>Ex : Moyens de communication, solutions de connexion à distance, location d'espace en tiers-lieux, etc.</i>
Durée de l'expérimentation	

Outil page suivante

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

<b>Votre choix</b>	
Moyens alloués	
Durée de l'expérimentation	

## Activités à télétravailler

### Objectifs

Il s'agit d'identifier les activités qui sont réalisables et les conditions à réunir pour garantir santé et efficacité en télétravail.

### Consignes

1. Pour chaque fonction ou métier : **lister les principales activités relatives à la mission qui pourraient être réalisées à distance** ;
2. Pour chacune de ces activités, **évaluez les avantages et les inconvénients** à télétravailler perçus pour l'entreprise, le client et le salarié ;
  - ex : accès au serveur à distance, qualité du réseau internet, confidentialité des données, les relations à préserver avec les clients, etc.
3. 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.

Outil page suivante





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

# Organisation du télétravail à expérimenter

---

## Consignes

Il s'agit de définir les différentes modalités d'organisation du télétravail qui seront expérimenté.

## Objectifs

En tenant compte de l'analyse des activités et des propositions des salariés, le Comité de projet remplit la fiche d'expérimentation pour présenter en détail les modalités de l'organisation qui sera testé.

## Conseils

- Les modalités testées serviront de modèle pour l'organisation future.

Outil page suivante

<p><b>Qui ?</b> Selon ce que vous aurez déterminé à l'étape précédente</p>
<p>Quels salariés ont accès au télétravail ? Comment sont-ils identifiés ? Sur quels critères d'éligibilité ? Les critères d'éligibilité peuvent être l'ancienneté (6 mois ou 1 an), l'éloignement géographique, la situation de santé, le niveau de responsabilité ou d'autonomie dans le travail.</p>
<p><b>Quoi ?</b> Selon ce que vous aurez déterminé à l'étape précédente</p>
<p>Quelles activités sont télétravaillables ? Comment sont-elles identifiées ? Sur quels critères ?</p>
<p><b>Où ?</b></p>
<p>Quels lieux avez-vous identifiés et retenus pour télétravailler à domicile, en tiers-lieux? Comment avez-vous choisi ?</p>
<p><b>Quand ?</b></p>
<p>Quels seront les rythmes de télétravail pratiqués : jours fixes ou flottants ? Réguliers ou occasionnels ? Quelle fréquence ? Minimales / maximales ? Dans la journée, quelles plages horaires de disponibilités ? Quelles règles de déconnexion ?</p>
<p><b>Comment ?</b></p>
<p>Quels moyens techniques sont à disposition des salariés pour télétravailler (Quels équipements informatiques, partage de fichiers, visio conférence ? Etc.) Quelles pratiques de management pour maintenir la cohésion des équipes et prévenir les risques professionnels ?</p>
<p><b>Combien ?</b></p>
<p>Combien de temps allez-vous expérimenter cette organisation ?</p>
<p><b>Pourquoi ?</b></p>
<p>Quels sont les résultats visés avec la mise en œuvre du télétravail ? Sur quels critères seront-ils évalués ?</p>

Décrivez les modalités du télétravail que vous allez expérimenter
<b>Qui ?</b>
<b>Quoi ?</b>
<b>Où ?</b>
<b>Quand ?</b>
<b>Comment ?</b>
<b>Combien ?</b>
<b>Pourquoi ?</b>

## Carnet de bord

---

### Objectifs

Le carnet de bord permet d'étudier la faisabilité du télétravail pour les activités identifiées de l'équipe test.

### Consignes

Ce carnet est à remplir individuellement par les salariés de l'équipe test, lors de l'expérimentation.

**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 au cours de cette expérimentation.
- 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**

<b>Carnet de bord de :</b> _____	<b>Période :</b> _____
<b>Description des activités en télétravail</b>	<i>N'hésitez pas à préciser : le temps nécessaire pour les réaliser, leur fréquence, les personnes impliquées, les attendus et objectifs fixés, etc.</i> - ... - ... - ... - ...
<b>Contraintes pour réaliser l'activité en télétravail</b>	<i>ex : difficultés techniques, lieux inadaptés, problématiques d'articulation des temps, etc.</i> - ... - ...
<b>Ressources pour réaliser l'activité en télétravail</b>	<i>ex : bonne connectivité, outils informatiques efficaces,</i> - ... - ...
<b>Votre perception des effets du télétravail sur votre activité</b>	
<b>Effets positifs</b>	<b>Effets négatifs</b>
<b>Vos suggestions d'amélioration</b>	

# Propositions d'amélioration

---

## Objectifs

À partir des suggestions retracées dans les carnets de bord, les collaborateurs de l'équipe test seront en mesure de proposer des améliorations.

## Consignes

Au sein de l'équipe test, 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 déployer et diffuser votre organisation du télétravail en tenant compte de vos enjeux et des améliorations proposées.

### Consignes

À partir des remontées issues de l'équipe-test, 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 termes.

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
<b>Lieux et espaces</b>	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.		
<b>Temps de travail et charge</b>	Définir des plages de disponibilité et de déconnexion.				
<b>Management</b>	Prévoir des temps fixes pour des échanges manager/salarié.				
<b>Collectif</b>	Instaurer des temps d'échanges réguliers par visio.				
<b>Technologies</b>	Formation aux outils numériques.				
<b>Autres</b>	Actions de tutorat à distance.				

## Modèle de charte / accord

### Objectifs

Vous avez construit, expérimentez et évaluez 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

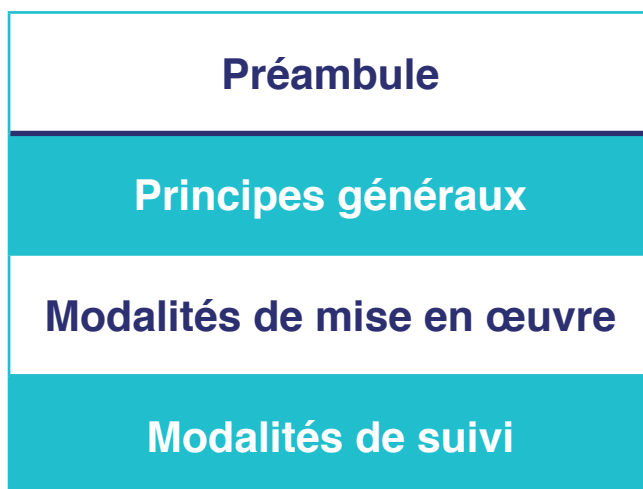
À partir du modèle, rédigez en Comité de projet le cadre formel en vous appuyant sur les éléments suivants.

### 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.



Cadre	
<b>Préambule</b>	
<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...
<b>Principes généraux</b>	
<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...
<b>Modalités de mise en œuvre</b>	
<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...
<b>Modalités de suivi</b>	
<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.