

WEBINAR

Télétravail : appliquons les bonnes pratiques RH

15 décembre 2020





*Accompagner les organisations et
promouvoir la santé au travail*

Webinar

Télétravail : appliquons les bonnes pratiques RH

15/12/2020

GROUPE
vyv



Sommaire

1. Introduction – Enjeux du télétravail - 10'
2. 5 dimensions à questionner - 25'
 1. Espaces & lieux de travail
 2. Organisation des temps & charge de travail
 3. Outils et usage des TIC
 4. Management
 5. Collectif de travail
3. Questions/Réponses – 10'

Les enjeux autour du télétravail

- ▶ « **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** » ANI du 26/11/2020
- ▶ **3 types de travail à distance** : ordinaire, occasionnel et exceptionnel
- ▶ L'introduction du télétravail est un **changement organisationnel**, nécessité d'en faire un projet concerté
- ▶ « **Le télétravail repose sur un postulat fondamental – la relation de confiance entre un responsable et chaque salarié en télétravail – et deux aptitudes complémentaires – l'autonomie et la responsabilité nécessaires au télétravail.** » ANI du 26/11/2020
- ▶ Plusieurs points clés, rappelés dans l'ANI pour une mise en œuvre réussie du télétravail :
 - ▶ l'adaptation des modalités de réalisation de l'activité, **l'autonomie du salarié** en télétravail,
 - ▶ le **séquençage de la journée de télétravail**, le respect du cadre légal relatif à la durée du travail et à la déconnexion,
 - ▶ **l'utilisation régulée des outils numériques** et collaboratifs,
 - ▶ **l'adaptation des pratiques managériales au télétravail**, la formation des managers,
 - ▶ la nécessité du **maintien du lien social** et la prévention de l'isolement

Améliorer vos pratiques de télétravail

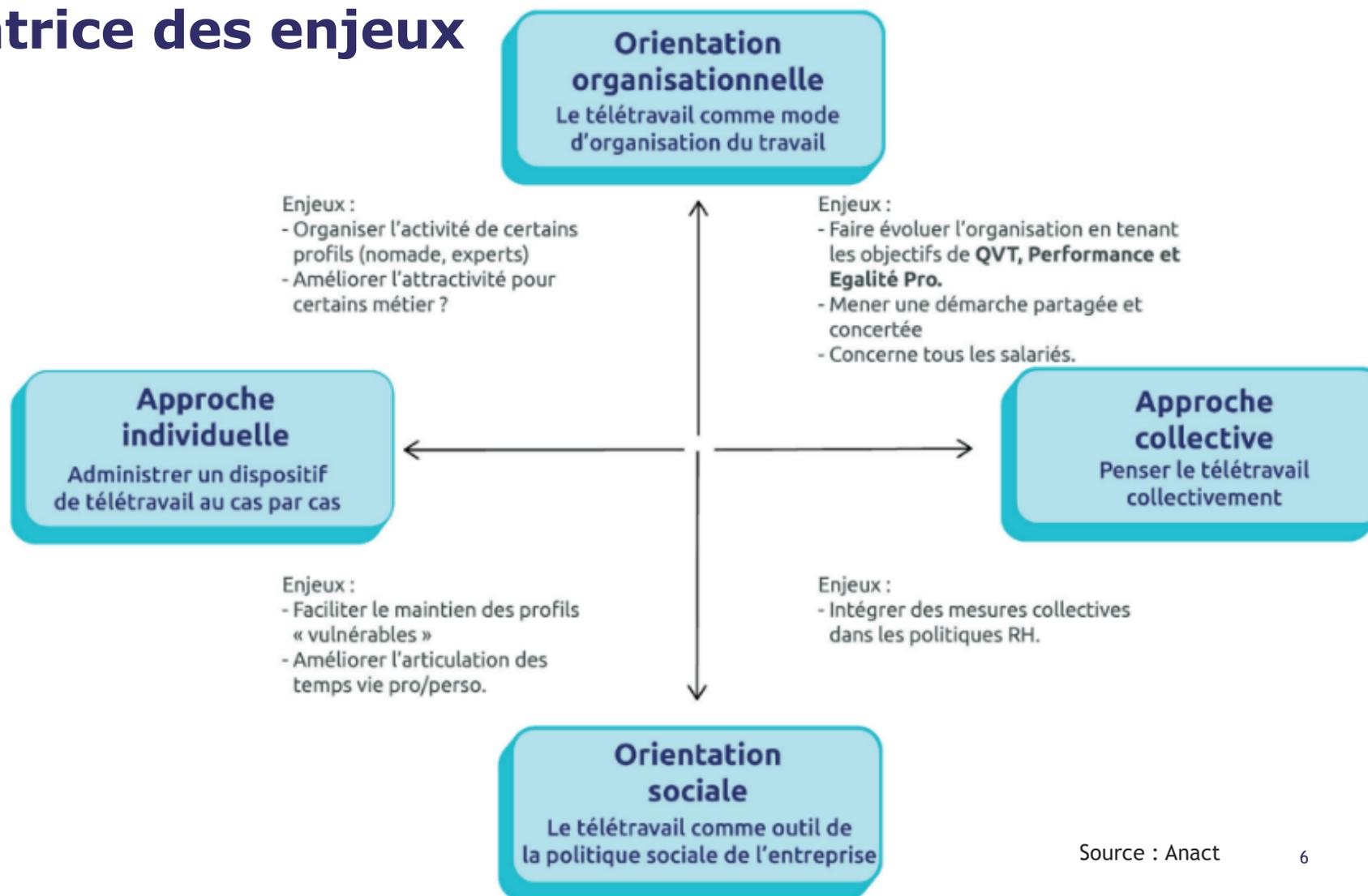
Les principes-clés pour bien démarrer :

- ▶ Évaluer collectivement vos pratiques existantes en impliquant les salariés, télétravailleurs ou non ;
- ▶ Améliorer l'organisation actuelle en agissant sur les lieux, l'équipement, le management à distance, le rapport au collectif, la régulation des temps et de la charge de travail ;
- ▶ Mener votre démarche de manière participative en veillant à la mixité et au paritarisme ;
- ▶ Pérenniser vos améliorations en les intégrant à votre charte ou votre accord collectif sur le télétravail.

Les 3 étapes de la méthode :

- ▶ **Étape 1 - Cadrer et piloter** (réunir un comité de projet, définir les enjeux du télétravail, décrire l'organisation actuelle du télétravail)
- ▶ **Étape 2 - Évaluer et ajuster** (évaluer le fonctionnement de l'organisation en télétravail, identifier les ajustements nécessaires et élaborer un nouveau modèle)
- ▶ **Étape 3 - Pérenniser et déployer** (adapter le cadre du télétravail charte ou accord, préparer un plan d'action pour le déploiement du futur mode de télétravail)

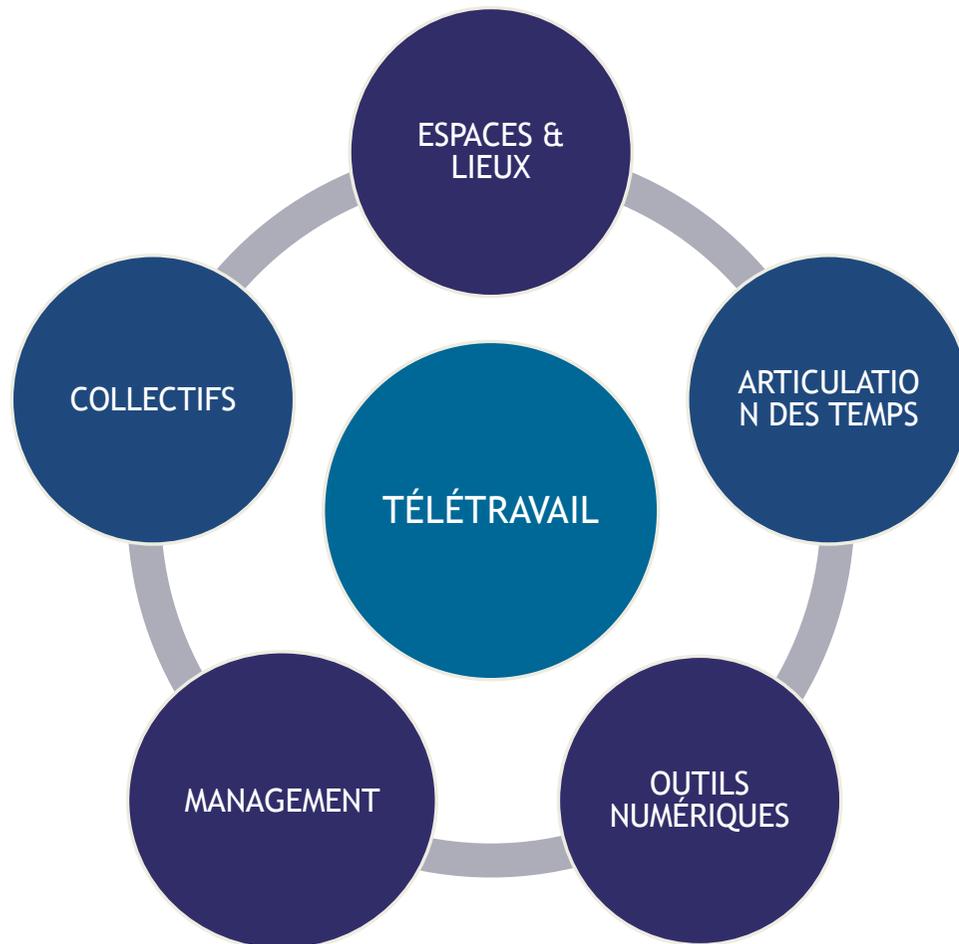
Matrice des enjeux



Source : Anact

6

5 dimensions autour du télétravail :



- **Espaces & Lieux** (Quels usages des espaces et des lieux du travail pour la qualité de vie au travail et la performance ?)
- **Articulation des temps** (Quel cadre du temps de travail adapté ?)
- **Outils numériques** (Comment les outils numériques servent-ils la qualité de vie au travail et la performance ?)
- **Management** (Quel management adapté lorsque les unités de temps et de lieu sont instables ?)
- **Collectifs** (Comment maintenir les nécessaires temps collectifs ?)

1- Les espaces et les lieux de travail

QUESTIONNEMENT :

- ▶ Quelle est l'organisation spatiale du travail dans votre établissement ? (site unique, multi-sites, télétravail, nomadisme / open space, bureaux isolés)
- ▶ Quels problèmes pose-t-elle ? À la coopération ? Au calme requis par votre travail ?
- ▶ Quels mobiliers adaptés pour télétravailler (grand bureau, chaise ergonomique ...) ?
- ▶ Quel espace dédié, au calme, pour travailler ?
- ▶ Quel espace suffisant autour du bureau ?
- ▶ Quelle luminosité disposez-vous ?
- ▶ Êtes-vous sensibilisé(e) aux risques liés au travail sur écran ?

PISTES D' ACTIONS :

- ▶ **Rappeler les conditions « idéales » facilitant l'activité de travail à domicile** (une pièce dédiée suffisamment éclairée, des équipements adaptés : un bureau, une chaise à la bonne hauteur, etc.).
- ▶ Conseiller le télétravailleur **sur l'aménagement de son poste de travail**
- ▶ **Sensibiliser sur les risques lié au travail sur écran (TMS)** - Prévoir avec le télétravailleur la conduite à tenir en cas d'accident ou d'incident
- ▶ **Réversibilité du télétravail régulier** : Prévoir une période d'expérimentation durant laquelle le salarié pourra confirmer ou infirmer son choix
- ▶ **Prévoir les conditions de passage en télétravail et les conditions de retour à une exécution sans télétravail**

2- L'organisation des temps & la charge de travail

QUESTIONNEMENT :

- ▶ Une organisation de la communication est-elle définie (horaire de joignabilité, moyen de communication privilégié...)?
- ▶ Arrivez-vous à effectuer l'ensemble de vos missions pendant votre temps de travail, sans débordement ?
- ▶ Etes-vous sensibilisé(e) sur les risques de débordement du travail sur le temps personnel ?
- ▶ Est-ce que les modalités d'application du droit à la déconnexion sont définies précisément ?
- ▶ Quels sont les rythmes de télétravail pratiqués : jours fixes ou flottants ? Réguliers ou occasionnels ? Quelle fréquence ?
- ▶ Etes-vous autonome dans votre organisation ? Arrivez-vous à articuler la priorité de vos différentes missions ?

PISTES D' ACTIONS :

Modalité de contrôle du temps de travail :

- ▶ **Identifier des plages horaires de joignabilité** ainsi que des plages réservées au temps collectif
- ▶ **Encadrer le temps de travail des télétravailleurs** (ex : limiter l'accès au réseau intranet après une certaine heure...)
- ▶ **Définir un droit à la déconnexion** (ex : règles de la durée de travail et le respect des pauses, déconnecter au-delà des horaires de travail, utilisation des mails)

Modalité de régulation de la charge de travail :

- ▶ Organiser un point régulier avec chaque salarié sur sa situation. **Les inviter à parler de leurs difficultés**, les questionner.
- ▶ Sensibiliser sur les risques de débordement de la vie pro/ vie perso et vice versa
- ▶ **Former les salariés sur la gestion du temps, la régulation de la charge de travail**

3- Les outils & usage des TIC

QUESTIONNEMENT :

- ▶ Vos équipements informatiques (ordinateurs, téléphones, connexion) sont-ils adaptés ?
- ▶ Disposez-vous de logiciels adaptés pour télétravailler (applicatif, accès aux données, etc) ? Y a-t-il de nouvelles applications informatiques qui pourraient faciliter votre travail et améliorer les communications/coopérations ?
- ▶ Maîtrisez-vous les outils numériques mis à votre disposition ? Pensez-vous être suffisamment formé pour utiliser ces outils numériques ?
- ▶ Avez-vous pu trouver l'aide nécessaire pour utiliser ces outils si vous avez rencontré des difficultés ? (support informatique)

PISTES D' ACTIONS :

Qualité et utilisation des outils numériques :

- ▶ S'assurer de **la maîtrise de ces outils** et si besoin, le former pour qu'il en ait la maîtrise
- ▶ S'assurer de **la qualité des outils à disposition et harmoniser les outils utilisés** (ex : outils de visioconférence, gestion de documents en ligne, accès aux applications métiers à distance)
- ▶ Informer sur **les procédures d'utilisation** des applicatifs à distance (ex : tutoriel illustré)

Soutien et coopération des outils numériques :

- ▶ **Favoriser les coopérations entre les salariés sur ces dimensions** (identification de binômes, temps dédié aux coopérations...)
- ▶ Organiser **le service support informatique** pour qu'il puisse répondre aux besoins spécifiques des télétravailleurs

4- Le management

QUESTIONNEMENT :

- ▶ Votre responsable est-il clairement identifié ? (fonctionnel et hiérarchique) Dépendez-vous de plusieurs personnes ?
- ▶ Quels objectifs ou directives vous donne-t-il ? Quelles possibilités de négocier les moyens, les ressources, l'aide de sa part ?
- ▶ Savez-vous clairement ce que vous avez à faire dans votre travail ? Quel soutien de votre N+1 ?
- ▶ Quelle est votre autonomie dans l'organisation de votre travail ? Quel suivi de l'activité ?
- ▶ La distance peut elle pénaliser la qualité de l'encadrement et du pilotage de l'activité ?
- ▶ Le télétravail demanderait-il une évolution des modes d'encadrement et des pratiques de management ?

PISTES D' ACTIONS :

Adapter les pratiques managériales

- ▶ **Prévoir des échanges réguliers avec le manager** pour adapter les objectifs, prioriser les activités, clarifier "qui fait quoi" et identifier les moyens pour pouvoir bien travailler (informations, coordinations, etc.)
- ▶ **Mettre en place des outils de suivi de l'activité avec l'équipe** (point de vigilance sur le sur-contrôle, reporting hebdomadaire suffisant)

Soutenir les managers

- ▶ **Sensibiliser ou former les managers au management du travail à distance** (prise en compte du travail réel, prévention du risque de sur-contrôle de l'activité, vigilance à la sur-sollicitation numérique ou à l'inverse à l'isolement et à la sous-charge de travail...).
- ▶ **Proposer des temps d'échanges de pratiques entre pair**

5- Le collectif de travail

QUESTIONNEMENT :

- ▶ De qui dépendez-vous pour le bon déroulement de votre travail et l'atteinte de vos objectifs ?
- ▶ Comment le partage de la charge se fait-il ? Le travail est-il réparti équitablement au sein de votre service ?
- ▶ Devez-vous participer souvent à des réunions ? Travaillez-vous en mode projet ?
- ▶ Comment le télétravail exigerait de renforcer et de repenser les modes de coopérations ?
- ▶ Comment optimiser les temps de télétravail et de présentiel pour effectuer les tâches requérant de la concentration ou du relationnel avec les collègues ?
- ▶ Quelle entraide est possible ? Quelle communication avec vos collègues ?
- ▶ Etes-vous sensibilisé(e) aux risques liés à l'isolement ?

PISTES D' ACTIONS :

Maintenir le lien social :

- ▶ **Organiser des temps courts collectifs réguliers** pour faire le point sur l'activité en équipe
- ▶ Proposer régulièrement des temps informels virtuels (pause-café en ligne)

Prévenir l'isolement :

- ▶ **Proposez du travail en binôme** ainsi que des temps de partage de pratiques entre ceux maîtrisant les outils digitaux et les autres.
- ▶ **Sensibiliser les salariés aux risques liés au télétravail**, notamment l'isolement
- ▶ Au niveau du service RH, **contacter régulièrement les salariés notamment ceux qui risquent d'être en difficulté** (personnes seules, salariés n'ayant aucune pratique de télétravail...)

Sources :

- ▶ 2016, ANACT - 10 questions sur le télétravail
- ▶ 2020, ANACT - 3 fiches conseils pour télétravailler dans de bonnes conditions
- ▶ 2020, INRS - Télétravail. Quels risques ? Quelles pistes de prévention ?
- ▶ 2020, Accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail
- ▶ 2020, Groupe VYV, GUIDE DE GESTION SOCIALE 10 conseils pour manager le télétravail



*Accompagner les organisations et
promouvoir la santé au travail*

Questions & Réponses

GROUPE
vyv