

Sommaire

1 - Le télétravail à domicile, de quoi parle-t-on ?.....	2
2 - Quelle est la réglementation régissant le télétravail à domicile entre employeur et salariés ?.....	2
3 - Quels inconvénients sont liés au télétravail à domicile et quelles solutions apporter ?.....	3
4 - Comment mettre en place les mesures organisationnelles et responsables pour faire du télétravail à domicile une œuvre de confort et de confiance ?.....	3
5 - Quels sont les outils technologiques disponibles pour intégrer le salarié à la communauté de travail en travail à domicile ?.....	4
6 - Comment organiser les journées de travail , fixer des objectifs et favoriser le bien etre social et une communication efficace entre la hiérarchie et les salariés dans le cadre du télétravail à domicile ?	5
7 - Comment manager des salariés en télétravail à domicile ?.....	6
8 - Comment introduire le télétravail à domicile en entreprise ?.....	7

Cliquez sur le titre de la rubrique qui vous intéresse pour y être amené.

LE GUIDE UTILE DU TELETRAVAIL

AVANTAGES ET MISES EN PLACE

TÉLÉTRAVAIL À DOMICILE

Flexibilité... Réduction des déplacements... Autonomie...Optimisation du rendement en toute sérénité

Comment mettre en œuvre le télétravail au sein de l'entreprise ?

Ce guide a pour objectif d'amener des pistes de réflexion aux employeurs et aux salariés qui souhaitent adopter cette forme d'organisation du travail et effectuer une évaluation des risques associés.

1 - Le télétravail à domicile, de quoi parle-t-on ?

Les entreprises, devant faire face aux marchés concurrentiels et aux évolutions dans le domaine de l'innovation, sont nombreuses à investir dans la flexibilité de leurs organisations.

Le télétravail a toujours existé. Son contexte est toutefois largement modifié avec le développement des nouvelles technologies et le contexte social et économique qui peut le rendre utile et nécessaire.

Le salarié peut travailler dorénavant plus facilement à domicile grâce aux nouvelles technologies, ayant un accès plus facile à son environnement de travail.

Le télétravail peut combiner le travail au domicile et le travail au sein de l'entreprise

2 - Quelle est la réglementation régissant le télétravail à domicile entre employeur et salariés ?

Les obligations réglementaires (Art. L 1222-9 et 10) Outre ses obligations de droit commun vis-à-vis de ses salariés, l'employeur est tenu à l'égard du salarié en télétravail :

- a- de **prendre en charge tous les coûts découlant directement de l'exercice du télétravail**, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci
- b- **d'informer le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions**
- c- **d'organiser chaque année un entretien qui porte notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail**
- d- **de fixer**, en concertation avec lui, **les plages horaires** durant lesquelles il peut habituellement le contacter.

3 - Quels inconvénients sont liés au télétravail à domicile et quelles solutions apporter ?

Fondamentalement, il ne pèse pas sur les télétravailleurs des risques différents de ceux pesant sur les salariés présents dans l'entreprise, mais **la distance créée par la séparation physique entre le télétravailleur et l'organisation associée peut augmenter la criticité de certains risques;**

Par ailleurs, les télétravailleurs doivent y faire face seuls ce qui marque l'importance de la prévention en cette matière.

L'isolement social et professionnel Le salarié peut perdre son sentiment d'appartenance et se retrouver socialement isolé. Celui-ci peut se sentir exclu, perdre le lien social qui le lie notamment à ses collègues de travail, c'est-à-dire être membre d'un groupe qu'il soit formel ou informel. Il lui est nécessaire de conserver une vie sociale, avec des contacts autres que téléphoniques ou informatiques.

4 - Comment mettre en place les mesures organisationnelles et responsables pour faire du télétravail à domicile une œuvre de confort et de confiance?

a -Mettre en œuvre un télétravail partiel. Un temps complet peut poser des problèmes d'isolement du salarié. S'assurer que des mesures sont prises pour prévenir l'isolement du télétravailleur par rapport aux autres salariés de l'entreprise.

b -A cet effet, le télétravailleur doit pouvoir rencontrer régulièrement sa hiérarchie. Il est souhaitable que l'employeur désigne, dans cette perspective, un référent. Le salarié devra être en communication avec sa hiérarchie au moins une fois par semaine.

c -Outre les communications régulières à distance, un entretien mensuel en face à face sera programmé avec son responsable direct. Cet entretien portera, en particulier, sur le suivi de l'évaluation de la charge de travail.

d -Le télétravailleur doit également avoir la possibilité de rencontrer régulièrement ses collègues et avoir accès aux informations et aux activités sociales de l'entreprise.

e - Le télétravailleur doit bénéficier des mêmes entretiens professionnels que les autres salariés de l'entreprise, et est soumis aux mêmes politiques d'évaluation que ces autres salariés. Le salarié devra être présent au siège social au moins un jour par semaine, en moyenne.

Le salarié doit avoir :

le même accès à la formation et aux possibilités de déroulement de carrière, les mêmes droits collectifs que les autres salariés, connaissance de tous les systèmes de surveillance mis en place, y compris les systèmes de contrôles techniques et ceux ayant pour but de lutter contre la cybercriminalité.

5 - Quels sont les outils technologiques disponibles pour intégrer le salarié à la communauté de travail en travail à domicile?

L'intégration du salarié à la communauté de travail et à la vie de l'entreprise est facilitée par l'utilisation des moyens de communication à distance.

- Un ordinateur portable connecté aux données, logiciels métiers et fichiers sécurisés de l'entreprise
 - Un outils de vidéo-conférence installé sur l'ordinateur fourni
- L'audioconférence pour communiquer avec les interlocuteurs référents et indispensables à l'atteinte de ses objectifs
 - Un casque audio connecté à l'ordinateur fourni
 - La messagerie installée sur l'ordinateur
 - Une ligne de téléphonie fixe rattachée au standard de l'entreprise
- Un système d'impression et de numérisation dimensionné pour un collaborateur en télétravail à domicile

6 - Comment organiser les journées de travail , fixer des objectifs et favoriser le bien être social et une communication efficace entre la hiérarchie et les salariés dans le cadre du télétravail à domicile ?

Le stress lié aux objectifs

N'ayant pas de contact direct avec sa hiérarchie, le salarié peut avoir des difficultés à évaluer ses résultats. Il peut aussi ressentir une incapacité à accomplir seul ce qu'il va considérer comme une surcharge de travail.

Pistes de mesures éthiques et responsables :

-Il est important pour les entreprises et leurs salariés de repenser le travail, et donc de le redéfinir. Le travail doit inclure toutes les tâches nécessaires aux objectifs pré-établis, ce qui permet au travailleur de donner un sens à ce qu'il fait. L'objectif étant de définir les tâches pour mieux les maîtriser.

Le mal-être généré par un contrôle abusif

En ce qui concerne la surveillance du salarié, l'informatique peut contribuer à porter atteinte au domicile ainsi qu'au travail des salariés

Pistes de mesures éthiques et responsables :

les contrôles effectués par l'employeur doivent répondre à trois principes-clés : le salarié doit en être informé, le contrôle doit être légitimé par un motif, il ne doit pas constituer une violation de la vie privée du salarié.

La souffrance liée à la démotivation, elle-même liée à la monotonie :

La monotonie et la frustration ont tendance à mener à la démotivation. L'ennui est un état réactionnel tendant à s'adapter au couple frustration/monotonie qui a des conséquences sur la santé. En effet, il peut provoquer des troubles de l'attention et du sommeil, une fatigue, des troubles de la perception du temps générateurs de mauvaises performances dans le travail. Dans ce cas, certains travaux mettent en évidence une relation directe entre ennui au travail et accidents du travail

Pistes de mesures éthiques et responsables :

Des entretiens entre le télétravailleur et son superviseur peuvent être programmés afin que ce dernier puisse identifier l'existence de signes de démotivation ou d'ennui.

D'autre part, pour éviter l'apparition de l'ennui au travail, le télétravailleur doit être occupé, dans les limites du temps de travail qui lui sont imparties, et sur des activités variées.

7 - Comment manager des salariés en télétravail à domicile?

Les individus évoluent dans des « espaces-temps » différents. Les temps de travail dissociés créent des contraintes d'organisation. Chacun doit savoir ce qu'il a à faire mais aussi ce que font les autres, seuls et en groupe. Le manager doit donc s'approprier cette nouvelle forme d'organisation. Il doit :

- Etre capable de manager ses équipes à distance dans le cadre du télétravail
- Obtenir des équipes plus fortes, plus soudées, plus performantes collectivement
- Construire des architectures flexibles avec des équipes à distance
- Former une équipe solidaire et capable d'apprendre, de progresser, de réussir.

Pistes de réflexion possibles :

Phase de formation préliminaire pour les managers : **Un bon animateur/animateur dans le « monde réel » n'est pas automatiquement un bon animateur/animateur dans le « monde virtuel ».** Le télétravail fait prendre conscience des besoins d'empathie pour manager efficacement une équipe. **Comme sur une activité de site, le manager aura à : faire partager les expériences, reconnaître chacun avec ses qualités et sa personnalité.**

La politique globale doit être clairement établie : **Le rôle des managers est de donner une direction et contrôler que chacun a bien compris le cap à suivre, en particulier pour le télétravailleur. Dans l'équipe, chacun doit savoir quels sont ses buts à moyen terme, ses buts intermédiaires, les rôles et missions de chacun. L'équipe doit pouvoir se situer dans l'avancement des projets, évaluer la situation et en tirer les conséquences, quitte à contribuer à modifier les perspectives initiales.** Il faut établir des outils pour que l'équipe dans son ensemble ait une vision et une compréhension commune.

La motivation et l'animation doivent être un souci quotidien :

L'équipe doit partager des préoccupations et un contexte communs.

Un groupe qui travaille ensemble dans des conditions traditionnelles collabore plus facilement à distance. Il existe déjà une certaine confiance professionnelle au sein même de l'équipe indispensable au succès du télétravail.

Plus les motivations quotidiennes sont dispersées ou faiblissent, plus elles sont remplacées par la perception des contraintes auxquelles chacun veut échapper. Il est important de maintenir ce niveau de motivation chez le télétravailleur : **reconnaissance du travail accompli, enrichissement des tâches, participation aux décisions, etc.**

Tout le monde doit accéder à une ressource d'informations commune :

Les managers doivent s'assurer que toute l'information utile à l'équipe et à son unité est rassemblée, accessible, tenue à jour, correctement classifiée. Les managers doivent identifier les informations significatives, leur mode de gestion et de consultation.

A distance, ceci est plus difficile à assurer. On n'est pas dans le même environnement, on n'a pas les mêmes sources d'information et chacun est concentré sur ses tâches sans que l'unité d'ensemble apparaisse.

Le morcellement des informations, la dispersion des sources, la surabondance d'informations impliquent des désaccords sur la situation et sur ce qui est important.

L'information doit être partagée par tous

Qu'elles soient formelles ou informelles, il s'agit de maintenir l'employé visible, impliqué dans l'entreprise mais aussi impliqué dans son trajet de formation, dans la gestion de sa carrière et de ses compétences. Etablir des plages horaires fixes en accord avec le télétravailleur permet d'éviter tout abus concernant la communication virtuelle. Le manager doit aussi combler le déficit social en impliquant le télétravailleur dans les décisions et les projets.

8 - Comment introduire le télétravail à domicile en entreprise?

Vous désirez introduire le télétravail à domicile pour tout ou partie de vos salariés ?

Vous êtes conscients des risques liés au télétravail à domicile et souhaitez connaître les étapes clefs pour introduire le télétravail dans votre organisation ?

Ci-après, vous retrouverez étape par étape, des conseils pour mettre en place le télétravail .

Qui ?

Une équipe de projet multidisciplinaire constituée idéalement de responsables du service des ressources humaines, du service informatique, du service juridique, des partenaires sociaux et des représentants des employés (dont le rôle sera de veiller au respect des droits des salariés), du CHSCT, de la médecine du travail, et dans certains cas, de services dont l'expertise sera jugée indispensable.

Comment ?

Pour discuter des avantages et des inconvénients du télétravail à domicile, il s'avère important d'échanger de manière franche et claire sur les problèmes que souhaitent résoudre les parties concernées en introduisant le télétravail. Puis, **autour d'un brainstorming par exemple, les participants énuméreront des avantages, des inconvénients et des propositions de solutions aux inconvénients, afin que ceux-ci ne compromettent pas la réussite du projet.**

Il est nécessaire d'établir des critères d'admissibilité qui comprendront certaines compétences personnelles (ex. : capacité de travailler seul) afin d'éviter toute incompréhension entre les candidats télétravailleurs acceptés et refusés, et préciser aussi le caractère volontaire du télétravail.

De plus, il faudra peut-être envisager de fonder une charte ou politique du télétravail afin de clarifier les droits et devoirs des parties concernées.

1ère étape : Réflexion et concertation

Discuter des avantages et des inconvénients ; Etudier les facteurs de succès, à savoir identifier : les caractéristiques des fonctions ou des postes de travail, les caractéristiques personnelles des télétravailleurs, les caractéristiques des organisations.

2^{ème} étape : Définition des objectifs et établissement d'une équipe projet

Pourquoi ?

- Clarifier les objectifs du projet pilote
- Choisir les services et les employés pour le projet pilote
- Définir les rôles et les responsabilités des services concernés.

Qui ?

L'équipe projet sera idéalement composée des responsables des ressources humaines, des représentants du personnel, de techniciens, de juristes, de responsables de la communication, dont **le responsable du projet sera nommé et sera le porte-parole.**

Qui ?

Le recours à des intervenants extérieurs peut être envisagé pour cette étape. Sinon, l'équipe projet accompagnée s'avèreront les mieux placés pour conduire une telle démarche.

Comment ?

Par le biais d'une enquête, d'un sondage ou d'un questionnaire, il est utile de connaître les attentes, opinions et appréhensions des télétravailleurs potentiels afin de revoir les objectifs du

projet si il y a besoin. Cela permet aussi d'identifier si des préjugés existent; le cas échéant, **une action de communication appropriée sera menée afin de réduire leur impact sur le plan culturel et sur celui des valeurs de l'organisation.**

Comment?

En ce qui concerne les objectifs du projet pilote qui auront été définis, **il sera indispensable que l'équipe projet établisse un calendrier précis des différentes phases : préparation, introduction, évaluation du projet pilote.** Pour choisir les services et les employés, deux approches peuvent être envisagées : Soit l'équipe projet demande aux responsables de services d'indiquer dans quelles fonctions le télétravail peut être envisagé et quelles personnes seraient susceptibles de faire partie du groupe test ; Soit on établit un questionnaire destiné directement aux candidats au télétravail qui les interrogera sur leurs motivations, la manière dont ils gèreraient les éventuels problèmes, les compétences qu'ils possèdent, etc. **L'équipe projet, avec les personnes concernées, définiront les rôles et responsabilités des trois services principaux concernés par l'implantation du télétravail à savoir : le service des ressources humaines (ex. : mise au point de procédures de sélection des télétravailleurs), le service informatique (ex. : mise au point d'instruments pour le soutien du projet de télétravail), le service juridique (ex. : rédaction d'une entente précisant les conditions d'une utilisation raisonnée et éthique des technologies de l'information et de la communication mises à la disposition du travailleur par son employeur).**

3^{ème} étape : Préparation du projet pilote

Pourquoi ?

- Enquêter auprès du personnel
- Sélectionner les participants au groupe projet
- Communiquer le projet.

Qui ?

Le recours à des intervenants extérieurs peut être envisagé pour cette étape. Sinon, l'équipe projet s'avèrera la mieux placée pour conduire une telle démarche.

Comment ?

Par le biais d'une enquête, d'un sondage ou d'un questionnaire, il est utile de connaître les attentes, opinions et appréhensions des télétravailleurs potentiels afin de revoir les objectifs du projet si il y a besoin. Cela permet aussi d'identifier si des préjugés existent; le cas échéant, une action de communication appropriée sera menée afin de réduire leur impact sur le plan culturel et sur celui des valeurs de l'organisation.

4^{ème} étape : Lancement du projet pilote

Pourquoi ?

Réunir et informer les participants, Présenter les initiatives de soutien aux télétravailleurs et aux gestionnaires.

Qui ?

**Le responsable de l'équipe projet et les volontaires, les futurs télétravailleurs et leurs supérieurs :
manager, chefs de services, etc..**

Comment?

Une réunion de démarrage constituera un bon moyen pour **présenter les étapes du projet, les moyens qui seront mis en œuvre, les mesures de soutien, les instruments d'évaluation du projet, leurs droits et leurs obligations**, les pièges à éviter, etc. Puis, on mettra en place la répartition temporelle et la répartition des activités (au domicile, le travail réalisé sera de préférence celui qui nécessite de la concentration, du calme). La production (de dossier, de code, etc.) se fait à domicile. Sur site, le relationnel est privilégié, à travers des réunions, des rencontres, des entretiens, etc.) auprès des télétravailleurs.

En ce qui concerne les initiatives de soutien, seront présentés le centre d'assistance en ligne ou téléphonique, les solutions face au risque de l'isolement (ex : pauses café virtuelles), l'existence d'une « boîte à outils » sur l'intranet avec des rappels sur l'ergonomie du bureau par exemple, etc..

5^{ème} étape : Evaluer le projet de télétravail

Pourquoi ?

Evaluer les actions menées, Apporter des corrections si besoin avant le déploiement du projet.

Qui ?

Le groupe projet

Comment ?

En s'entretenant avec les personnes ayant abandonné le télétravail, en analysant les résultats des sondages périodiques diffusés auprès des télétravailleurs et de leurs superviseurs (via l'intranet par exemple), etc. Si besoin, des corrections peuvent être apportées suivant les problèmes identifiés : formation, intervention au domicile dans les règles, communication, information, etc.