

► FICHE-CONSEIL DIRECTION

# ORGANISER LE TÉLÉTRAVAIL DANS VOTRE ENTREPRISE



## CORONAVIRUS

Organiser le télétravail

Faciliter l'accès aux équipements adaptés

Soutenir le management à distance

Renforcer le dialogue

Dans le contexte de crise sanitaire, vous devez déployer le télétravail dans votre entreprise. Il vous faut à ce titre passer de la logique du télétravail optionnel et individuel – qui prévaut en contexte « normal » - au déploiement du travail à distance pour le plus grand nombre de vos collaborateurs.

Organiser le télétravail, faciliter l'accès aux équipements adaptés, soutenir le management à distance, renforcer le dialogue... Voici quatre séries de recommandations pour permettre un fonctionnement efficace de votre entreprise en période de télétravail exceptionnel.

## Organiser le télétravail

Lors du premier confinement, le développement d'un télétravail insuffisamment organisé ou animé a pu créer des difficultés dans certaines équipes de travail : phénomène de surcharge ou sous-charge de travail, isolement, sentiment d'inefficacité...

**Il est important de cadrer les pratiques de travail à distance, tout en laissant de la souplesse pour pouvoir procéder à des améliorations en fonction des retours d'expérience.**

### En pratique, que faire ?



- Vous pouvez solliciter des représentants des fonctions concernées ou vous appuyez sur une cellule dédiée : membres de la direction, personnes en charge des RH et de l'informatique, managers, représentants du personnel. Cette cellule aura pour mission de suivre la mise en œuvre du télétravail dans de bonnes conditions, en lien avec le CSE existant le cas échéant.
- Assurez-vous que sont définies - et connues des salariés - les principales dimensions qui cadrent le télétravail dans votre entreprise :
  - le lieu d'exercice (à domicile, sur site : pour quelles activités, avec quelles conditions),
  - les horaires en télétravail (heures de joignabilité, durée, pauses, repos),
  - les équipements nécessaires,
  - le fonctionnement et le mode de management dans la période.
- Demandez aux managers d'identifier avec leur équipe les activités télétravaillables. Y compris dans des métiers qui ne s'y prêtent pas a priori, certaines activités peuvent être pratiquées à distance à

condition d'être préparées : activités de back office, de veille, de relance clients, préparation de projets utiles en phase de reprise...  
*Ressources à consulter sur le site de l'Anact*

- Assurez-vous que le télétravail se déploie, en cohérence...
  - avec votre démarche de prévention des risques (penser à mettre à jour le Document unique d'évaluation des risques professionnels en y intégrant les situations de télétravail exceptionnelles avec les représentants du personnel, dans le cadre du CSE existant le cas échéant),
  - avec le droit à la déconnexion (pensez à faire connaître les mesures qui permettent de le mettre en œuvre).
- Définissez avec les représentants du personnel les exceptions qui peuvent justifier une présence de certains membres du personnel sur site quelques jours par semaine ou toute la semaine : pannes d'équipement, conditions de logement inadaptées, difficultés personnelles, etc.
- Identifiez les cas particuliers nécessitant une adaptation du télétravail : personnes bénéficiant d'une RQTH ou souffrant de maladies nécessitant des aménagements de poste.  
*Ressources à consulter sur le site du ministère du Travail*



### Information-consultation du CSE pour les entreprises de + de 50 salariés

Face à l'urgence de la crise sanitaire et pour répondre rapidement à la mesure de confinement, l'employeur peut s'appuyer sur l'article L. 1222-11 du code du travail, qui prévoit que le télétravail peut être un aménagement du poste de travail pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés en cas d'épidémie. Le CSE doit alors être informé sans délai et une consultation doit être organisée dès que possible après la mise en œuvre de la décision.

*Ressources à consulter sur le site du ministère du Travail*



**Une nouvelle organisation du travail ne peut jamais être définie une fois pour toutes** : faites des points réguliers sur les problèmes rencontrés par les équipes en télétravail et les améliorations souhaitables pour ajuster le télétravail.

## Faciliter l'accès aux équipements adaptés

Pour un télétravail efficace et de qualité, il est nécessaire de mettre à disposition des collaborateurs les équipements nécessaires tout en facilitant leur usage.

**Plus le télétravail s'étend dans l'entreprise, plus il est susceptible de concerner des personnes qui télétravaillent pour la première fois. Un effort particulier doit être réalisé pour faciliter l'accès et la prise en main des outils par les primotélétravailleurs.**

### En pratique, que faire ?

#### Mettre à disposition

- Identifiez les équipements numériques nécessaires au travail à distance (pour la gestion de documents dématérialisés, l'organisation de réunion en ligne, les outils de dialogue...) et informez-en les collaborateurs.
- Limitez le nombre d'applications numériques nécessaires au travail pour faciliter leur usage par tous et ne pas multiplier les sources d'information.



#### Facilitez le partage des règles d'usage des outils numériques

Par exemple privilégier l'appel téléphonique aux mails dans certaines situations, être attentif au ton employé dans les messages électroniques...

- Identifiez avec vos collaborateurs ou la cellule dédiée les équipements pouvant être déplacés au domicile des télétravailleurs et organisez le passage de ces derniers sur site pour récupérer le matériel : ordinateur, double écran, casque, rallonge, fauteuil, etc.
- Évaluez les investissements à réaliser à court terme pour faciliter le travail à distance : achat de clés 4G, de casques, etc.

### Faciliter la prise en main

- Communiquez sur les précautions en matière de sécurité des données.
- Informez l'ensemble du personnel des recommandations à suivre en matière de prévention des risques liés au travail sur écran (installation du poste, de l'écran, lumière, casques...) et de droit à la déconnexion.  
*Ressources à consulter sur le site de l'INRS*
- Favorisez la maîtrise des compétences numériques en fonction des besoins repérés : organisation de formations en ligne, parrainage entre collaborateurs, temps dégagé pour du partage de pratiques, mise à disposition de tutoriels simples, appui de la personne en charge de l'informatique, etc.

## Soutenir le management à distance

Confrontés à une situation inédite, les managers intermédiaires sont particulièrement sollicités dans la période : il leur revient d'adapter l'organisation du travail à distance dans leur équipe en déclinant les objectifs d'efficacité et de conditions de travail.

**Il est important de clarifier leurs missions et de les soutenir pour qu'ils puissent tenir leur rôle d'animateur de la dynamique collective, y compris à distance.**

### En pratique, que faire ?

#### Clarifier et outiller

- Clarifiez les missions prioritaires du manager à distance dans la période (par exemple : adapter les objectifs et les moyens, organiser le travail des collaborateurs, garantir la cohésion des équipes, faciliter l'inclusion des collaborateurs...).
- Partagez avec eux les orientations stratégiques, leurs priorités opérationnelles et leurs marges de manœuvre pour faciliter le travail de leur équipe à distance (par exemple : alléger si possible les tâches de reporting afin qu'ils puissent dégager du temps de soutien aux équipes à distance).
- Prévoyez avec eux les moyens d'appliquer dans la période les obligations en matière de prévention des risques professionnels, de contrôle du temps de travail, de respect de la vie privée, de droit à la déconnexion.
- Identifiez avec eux les façons d'agir en cas de difficultés rencontrées par les collaborateurs : isolement, tensions, situation d'inégalité (femmes/hommes, travailleur sur site/à distance, collaborateurs aguerris au télétravail/primo-télétravailleurs...), problèmes personnels en lien avec la période, etc.



- Communiquez sur les acteurs de la prévention ainsi que les ressources mobilisables par les managers :
  - en interne : personne ressource en prévention, CSE...
  - en externe : services de santé au travail et médecin du travail, Carsat...



#### Contribuez à une culture du travail respectueuse du droit à la déconnexion

Limitez le nombre et la durée des réunions à distance, respectez les temps de pauses et de repos...

### Soutenir le travail de management

- Contribuez à développer une culture du management par la confiance plutôt que par le contrôle : partager les objectifs attendus, mettez en place des temps d'échange réguliers avec les managers sur l'avancée de leurs projets - plutôt que de multiplier les tâches de reporting.
- Facilitez l'expression des managers sur les éventuelles difficultés qu'ils rencontrent et les ressources qu'ils identifient. Incitez-les à partager les problèmes et pistes de solution identifiées par leur équipe dans les instances appropriées.
- Organisez des temps d'échanges inter-managers pour faciliter les partages de pratiques.
- Proposez-leur de bénéficier de formation sur les pratiques de management à distance, l'animation d'équipes, l'utilisation d'outils numériques collaboratifs, la prévention des tensions...

## Renforcer le dialogue

Pour progresser dans les pratiques de travail à distance, vous avez tout intérêt à renforcer la culture de dialogue aux différents niveaux de l'entreprise.

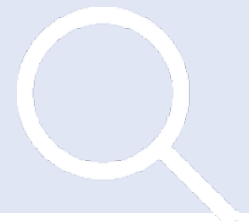
### En pratique, que faire ?

- Maintenez le lien avec les salariés par le biais d'informations et d'échanges réguliers sur les changements majeurs de l'entreprise (volume et types d'activité, orientations, processus...).
- Faites un suivi régulier du télétravail exceptionnel et de ces conditions de mise en œuvre en lien avec les représentants du personnel, dans le cadre du CSE existant le cas échéant : retour d'expérience, questionnaire, plan d'action...
- Appuyez-vous sur le dialogue social et facilitez les liens entre représentants du personnel et collaborateurs pour faire remonter les difficultés et les propositions d'amélioration.
- Maintenez les différents temps d'information et de consultation avec les représentants du personnel dans le cadre du CSE le cas échéant.



### Ressources à consulter

- Questions réponses sur le site du ministère du Travail
- Objectif reprise : ce dispositif du ministère du Travail permet aux TPE-PME de bénéficier d'un appui gratuit pour mettre en place ou faire vivre le télétravail dans de bonnes conditions
- Kit méthodologique « Associer télétravail et QVT »





**MINISTÈRE  
DU TRAVAIL,  
DE L'EMPLOI  
ET DE L'INSERTION**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*