



METTRE EN PLACE LE TÉLÉTRAVAIL

Kit pratique pour les (D)RH

Le **recours massif au télétravail** pendant le confinement a permis de lever certains freins à son développement dans la plupart des entreprises du secteur privé.

Comment le **pérenniser** et l'organiser sur le long terme ?
Quelles **bonnes pratiques RH** pour accompagner ce changement dans l'organisation du travail ?


ANDRH
Association Nationale des DRH





**LA CRISE SANITAIRE N'A PAS CRÉÉ
DE NOUVELLES TENDANCES MAIS
LES A ACCÉLÉRÉES.
UN RETOUR EN ARRIÈRE DU TÉLÉTRAVAIL
SEMBLE PEU ENVISAGEABLE.
L'ACCOMPAGNEMENT
DES ORGANISATIONS, DES MANAGERS
AINSI QUE DES COLLABORATEURS EST
ÉGALEMENT PRIMORDIAL DANS UN
CONTEXTE DE TRANSFORMATIONS."**

Audrey RICHARD
*Présidente Nationale de l'ANDRH
DRH GROUPE UP et Engagement des salariés.*



SOMMAIRE

01

Chiffres-clés sur le télétravail
Pages 4-5

02

Pourquoi et comment mettre en place le télétravail
Pages 6 -14

03

Conditions de réussite du télétravail
Pages 14-17

04

Accompagner le management à distance
Pages 18-21

05

Focus sur l'ergonomie en télétravail
Page 22



CHIFFRES CLÉS

85 %

des DRH qui ont répondu à notre enquête considèrent qu'il est souhaitable de **développer le télétravail de manière pérenne au sein de leur organisation.** (1)

82 %

ont prévu de (re)négocier leur **accord d'entreprise** ou de revoir leur **charte unilatérale.** (2)

93 %

des DRH répondant·es pensent que cela va bouleverser les **pratiques managériales.**(1)



(1) Enquête ANDRH / BCG
sur le télétravail - Juin 2020
458 répondant·es



(2) Enquête ANDRH sur le
déconfinement - Mai 2020
531 répondant·es

30 %

des postes de travail seraient télétravaillables
selon le Ministère du Travail.

7 %

de la population active télétravaillait régulièrement ou
occasionnellement en 2017 soit 1,8 millions de
salarié·es avant la crise sanitaire (3).
Selon l'Insee, 7,9 millions de salariés étaient en télétravail
total ou partiel pendant le confinement.

93 %

de salariés·es qui souhaitent poursuivre le télétravail
après la crise sanitaire (4)



(3) Étude Dares
Quels sont les salariés concernés par le
télétravail ? - Novembre 2019



(4) Enquête Medef AURA
Impact du télétravail sur la QVT en
période de crise sanitaire - Juillet 2020

POURQUOI ET COMMENT METTRE EN PLACE LE TÉLÉTRAVAIL

Entre sujet de **dialogue social** et d'**engagement des salarié·es** voire de **marque employeur**, la mise en place du télétravail peut être motivée par plusieurs raisons et/ou bénéfices attendus.

FAVORISER L'ENGAGEMENT
DES SALARIÉ·ES

AMÉLIORER LA QUALITÉ
DE VIE AU TRAVAIL

PRODUCTIVITÉ
DES SALARIÉ·ES

RÉDUIRE
DE L'EMPREINTE CARBONE
DE L'ENTREPRISE

LIMITER LES EFFETS
NÉGATIFS DE
L'ÉLOIGNEMENT
TRAVAIL/DOMICILE

DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ
DE L'ENTREPRISE

PALLIER LES SITUATIONS
EXCEPTIONNELLES (GRÈVES,
ENFANTS MALADES,
SALARIÉ·ES AIDANT·ES...)



**LE RÔLE DES DRH DOIT RESTER CENTRAL
DANS LE CHOIX DE LA MÉTHODE ET DE LA
MISE EN ŒUVRE AFIN DE GARANTIR
L'UNITÉ ET L'ÉQUITÉ AU SEIN DES
ORGANISATIONS.**

**LES DRH CONSCIENTS DES IMPACTS DE
CETTE CRISE SONT PRÊTS À FAIRE
ÉVOLUER LE TRAVAIL.**

Benoît Serre
Vice-président délégué de l'ANDRH



DÉFINITION LÉGALE

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 des technologies** de l'information et de la communication.

Seule exception au volontariat > recours en cas de circonstances exceptionnelles (ex. pendant le confinement)



ART. L1222-9
CODE DU TRAVAIL

MISE EN PLACE DU TÉLÉTRAVAIL

ACCORD COLLECTIF OU CHARTE : UNE RÈGLE DE PRINCIPE NON OBLIGATOIRE

L'employeur peut recourir à une charte en cas d'échec des négociations. La charte élaborée doit faire l'objet d'un **avis du CSE**.

A défaut d'accord ou de charte, il est toujours possible de recourir au télétravail (moins recommandé) : l'accord du salarié et de l'employeur peut être formalisé par tout moyen.

La mise en place d'un accord ou d'une charte, permet d'alléger et de simplifier fortement le formalisme du consentement.

A défaut d'accord collectif ou de charte, un avenant au contrat de travail est requis pour formaliser l'accord du salarié et de l'employeur pour recourir au télétravail régulier.

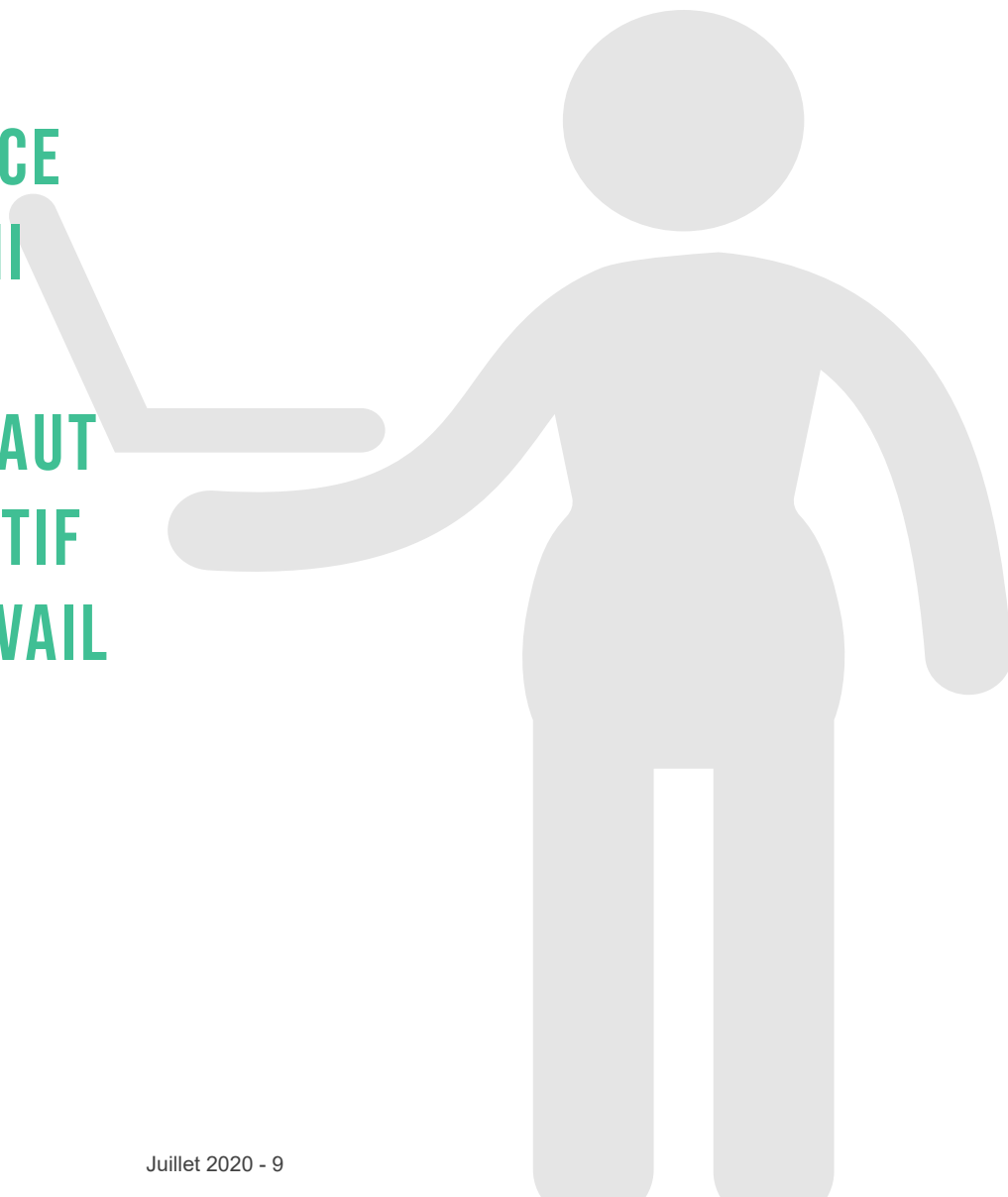


ACCORD NATIONAL
INTERPROFESSIONNEL SUR LE
TÉLÉTRAVAIL DU 19-7-2005

FAUT-IL UN AVENANT AU CONTRAT DE TRAVAIL ?

**LE TÉLÉTRAVAIL
OCCASIONNEL
ET LE TÉLÉTRAVAIL
RÉGULIER SUIVENT
EN PRINCIPE LE
MÊME RÉGIME
JURIDIQUE.**

**POINT DE VIGILANCE
CONCERNANT L'ANI
DE 2015 QUI
S'APPLIQUE À DÉFAUT
D'ACCORD COLLECTIF
POUR LE TÉLÉTRAVAIL
RÉGULIER.**



CONTENU DE L'ACCORD OU DE LA CHARTE

1° **Les conditions de passage en télétravail**, en particulier en cas d'épisode de pollution mentionné à l'article L. 223-1 du code de l'environnement, et les conditions de retour à une exécution du contrat de travail sans télétravail ;

2° **Les modalités d'acceptation** par le salarié des conditions de mise en œuvre du télétravail ;

3° **Les modalités de contrôle du temps de travail ou de régulation de la charge de travail** ;

4° La **détermination des plages horaires** durant lesquelles l'employeur peut habituellement contacter le salarié en télétravail ;

5° Les modalités d'accès des travailleurs handicapés à une organisation en télétravail, en application des mesures prévues à l'article L. 5213-6.



ART. L1222-9
CODE DU TRAVAIL

OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR

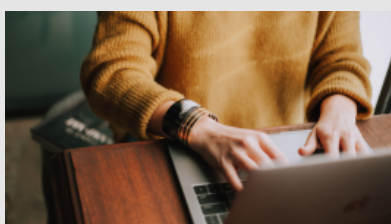
- Assurer l'**égalité de traitement** avec les autres salariés et le même accès aux droits (Art. L. 1222-9 al. 5 et ANI)
- **Informé le salarié de toute restriction à l'usage d'équipements ou outils informatiques** ou de services de communication électronique et des sanctions en cas de non-respect de telles restrictions (Art. L.1222-10, 1°)
- **Donner priorité au salarié pour occuper ou reprendre un poste sans télétravail** qui correspond à ses qualifications et compétences professionnelles et de porter à sa connaissance la disponibilité de tout poste de cette nature (Art. L.1222-10, 2°)
- **Organiser un entretien annuel** notamment sur les conditions d'activité du salarié et sa charge de travail (Art. L.1222-10, 3°)

DANS LA MAJORITÉ
DES CAS, LE RECOURS
AU TÉLÉTRAVAIL EST
ENCADREÉ SOIT PAR
UN ACCORD COLLECTIF
OU SOIT PAR UNE
CHARTRE.

2 133 ACCORDS &
AVENANTS PORTANT
SUR LE TÉLÉTRAVAIL
SONT CONSULTABLES
SUR LA BASE DES
ACCORDS
D'ENTREPRISE SUR
LÉGIFRANCE



POUR ALLER PLUS LOIN



[Webinar ANDRH] Le télétravail, 1 an après les ordonnances : décryptage et retour pratique

Téléchargez le support de présentation du webinar du 16 mai 2019 préparé et animé par les commissions nationales Dialogue social et Juridique de l'ANDRH.



Déconfinement & télétravail : que retenir du "Q/R" du Ministère du Travail ?

Dans le prolongement de la publication de son **protocole national de déconfinement**, le Ministère du Travail vient de publier un **"questions/réponses" dédié au télétravail** pendant cette période.

Retrouvez notre synthèse des points à retenir.



ENJEUX POUR LE MANAGEMENT

IDENTIFICATION ET PRÉVENTION DES RISQUES DANS LE DUER (RPS + ERGONOMIE)

88 %

Moins d'interactions sociales et de sentiment d'appartenance à l'entreprise.

88 %

88 % Moins de cohésion entre la population en télétravail et les autres.

66 %

Augmentation des RPS



Enquête ANDRH / BCG
sur le télétravail - Juin 2020
458 répondant·es

PRISE EN COMPTE DU DROIT À LA DÉCONNEXION

- Sensibilisation et formation des salariés et managers sur le droit à la déconnexion : 78 %
- Sensibilisation à une bonne utilisation des outils numériques (utilisation raisonné des mails, messages d'absence...) : 75 %
- Dispositif d'information et de rappel pour l'ensemble des collaborateurs concernés : 62 %
- Mise à jour des trames d'entretien pour aborder le sujet : 41 %
- Mise en place de plages horaires de déconnexion : 37 %

VIGILANCE QUANT À LA CYBERSÉCURITÉ

RECOMMANDATIONS DE LA CNIL

<https://www.cnil.fr/fr/les-conseils-de-la-cnil-pour-mettre-en-place-du-teletravail>

RECOMMANDATIONS DU GOUVERNEMENT

<https://www.cybermalveillance.gouv.fr/tous-nos-contenus/actualites/coronavirus-covid-19-vigilance-cybersecurite>

CONDITIONS DE RÉUSSITE

IMPLIQUER - ENCADRER - FORMER RESPONSABILISER



MANAGEMENT

- Interroger/intégrer le management en amont
- L'informer et/ou le former (retours d'expérience nombreux afin de maintenir la cohésion d'équipe et l'équité, d'éviter les dérives dans certaines équipes, de prévoir des processus d'information pragmatique)
- Intégrer le management des télétravailleurs dans l'entretien annuel



VERS UNE ORGANISATION HYBRIDE DU TRAVAIL

**Pas de révolution en vue :
1 à 2 jours par semaine**

Seules 10% des entreprises envisagent un modèle où plus de 75% des salariés travailleraient plus d'1 jour / semaine en télétravail.

Les DRH s'orientent plus vers un modèle hybride : 60% des entreprises envisagent d'avoir plus d'un quart de leurs salariés en télétravail avec une moyenne de 2 jours par semaine.

10 %

des DRH envisagent d'avoir plus
de 75 % de leurs salariés en télétravail

+1 J / SEMAINE

SALARIÉS, PARTENAIRES SOCIAUX

- Salariés, CSE, DS
- Interroger les salariés et le CSE en amont sur la manière dont ils voient le télétravail au sein de l'entreprise
- Consulter le CSE/Négociateur avec les DS
- Communiquer vis-à-vis des salariés
- Assurer le suivi du télétravailleur et intégrer le télétravail dans l'entretien annuel
- **Mesurer régulièrement l'impact du changement**

SERVICES INFORMATIQUES, SIRH

- Commencer par un point interne avec le responsable informatique ou le DSI/DPO (matériel informatique disponible, accès VPN, mise en place des mesures de protection des systèmes d'information...) – détermination du budget éventuellement associé-
- Veiller à la compatibilité avec le RGPD
- Mettre en place des outils collaboratifs (doodle, réunion à distance, documents partagés, drive...) et développer leur appropriation.
- Simplifier le suivi (logistique, formalisation, paie)

Source : Webinar du 16 mai 2019 préparé et animé par les commissions nationales Dialogue social et Juridique de l'ANDRH.

60 %

des DRH envisagent d'avoir plus d'un quart de leurs salariés en télétravail

avec une moyenne

2 J / SEMAINE



Enquête ANDRH / BCG
sur le télétravail - Juin 2020
458 répondant·es



**"LE TÉLÉTRAVAIL PEUT AVOIR UN
IMPACT SUR LA COHÉSION D'ÉQUIPE ET
SUR L'AMBIANCE GÉNÉRALE DE
L'ENTREPRISE."**



**"PAS DE DIFFICULTÉS GÉNÉRALES,
DANS CERTAINS SERVICES UNE
ORGANISATION À ÉTÉ NÉCESSAIRE
(DÉFINIR DES JOURS "COMMUNS" DE
TRAVAIL)."**



POUR ALLER PLUS LOIN



LE KIT POUR ASSOCIER TÉLÉTRAVAIL ET QVT DE L'ANACT

<https://www.anact.fr/outils/un-kit-pour-associer-teletravail-et-qvt>

TÉLÉTRAVAIL & CONFINEMENT LE MÉMO PRATIQUE ANDRH

<https://www.andrh.fr/actualites/1032/coronavirus-et-teletravail-bonnes-pratiques-conseils-memo-andrh>

[DOC] WEBINAR ANDRH "ORGANISER ET ACCOMPAGNER LE TÉLÉTRAVAIL PENDANT LE CONFINEMENT"

<https://www.andrh.fr/actualites/1049/doc-webinar-andrh-organiser-et-accompagner-le-teletravail-pendant-le-confinement>

ACCOMPAGNER LE MANAGEMENT À DISTANCE

Il est important pour la santé et la sécurité des salariés en télétravail qu'ils soient informés des mesures à adopter pour maîtriser les risques auxquels ils sont exposés, notamment du fait de leur environnement de travail à domicile.

De plus, la distance requiert de la part du manager encore plus d'agilité et de bienveillance pour réussir à maintenir la motivation et la réalisation des objectifs.

PRÉPARER LE TERRAIN POUR RÉUSSIR LE TRAVAIL À DISTANCE



Distinction entre le télétravail normale et en situation exceptionnelle.

Mise en place du télétravail (hors situation exceptionnelle)

- **Initier un REX du télétravail en situation exceptionnelle** : recueil des bonnes pratiques, des régulations opérées, des points d'amélioration.
- **Définir les enjeux d'un télétravail hors situation exceptionnelle, et identifier les ajustements nécessaires.**
- **Élaborer un accord ou une charte avec les salariés et les IRP** (et le Service de santé au travail) afin de définir le cadre du télétravail hors situation exceptionnelle.
- **Points à discuter** : métiers concernés, durée, fréquence, règles autour de ce télétravail, espaces de travail (domicile, coworking), matériel, outils à mettre à disposition, définition du type de suivi et contrôle de l'activité, participation financière aux frais.
- **Intégrer les risques liés au télétravail dans le Document unique.**

ORGANISER SA JOURNÉE

- **Faire un planning** : prendre garde aux fuseaux horaires, respectez l'agenda de vos employés, tenez compte des fêtes nationales ou religieuses.
- **Faire une to-do list quotidienne et réaliste.** Trouver un rythme commun avec ses proches.
- Se fixer des **objectifs** sur la journée et la semaine.
- **Bloquer dans son agenda** des créneaux de travail, de pause et d'activité personnelle et s'y tenir.
- **Prendre des pauses de 15 minutes toutes les 2 heures** en dehors du poste de travail. **Faire une pause déjeuner d'une heure** à heure fixe tous les jours . **Arrêter sa journée à l'heure définie.**
- **Limitier les interruptions** (mail, messagerie instantanée etc.) pendant des plages horaires consacrées au travail de fond.
- **Respecter les horaires habituels** de travail pour séparer la vie professionnelle de la vie privée. Ranger son PC et téléphone professionnel à la fin de sa journée afin de passer tranquillement à la vie personnelle.
- **Levez-vous à heure fixe** et préparez-vous comme pour aller au travail
- S'habiller peut paraître anodin (**hygiène vestimentaire**) mais cela aide à se conditionner pour travailler... et est appréciable en cas de visioconférence inopinée!



"IL FAUT AIDER LES SALARIÉS À SCINDER LEURS VIES EN POSANT DES LIMITES HORAIRES."



Laurence Breton Kueny,
Vice-présidente de l'ANDRH
DRH Groupe Afnor

AMÉNAGER UN ESPACE DE TRAVAIL DÉDIÉ

Dissocier, autant que possible, l'espace de travail des espaces de vie, repos et familiaux.

Dans l'idéal, dédié un espace de chez soi au poste de travail, un espace au calme (besoin de concentration, appels...), limiter les sources sonores à proximité (machine à laver..), une pièce bien éclairée, avec vue sur l'extérieur, local correctement tempéré.

MANAGER À DISTANCE

GÉRER LES TÉLÉTRAVAILLEURS

- Aider vos télétravailleurs avec les ressources nécessaires et la technologies dont ils ont besoin.
- Mesurez leur travail aux livrables plutôt qu'aux activités
- Concentrez-vous sur les résultats ou les produits lorsque vous évaluez la progression.
- Incluez les télétravailleurs dans la communication et les activités de l'équipe.

CRÉER UN RELATIONNEL À DISTANCE



Afin de créer du relationnel à distance il suffit d'organiser des moments d'échanges clés :

- Avec des points individuels via téléphone
- Avec des points collectifs via conférences téléphoniques ou vidéos conférences.
- **Utilisez les emails uniquement pour les sujets froids** : transmission des documents, bilans...

Dés qu'un échange est nécessaire ou qu'une difficulté apparaît favorisez la communication orale qui est définitivement la seule qui puisse permettre l'échange et se comprendre.

- Prévoyez des rencontres ou séminaires pour se rencontrer et échanger
- faire tourner les lieux de retrouvailles

Si il y a un management à distance encore plus qu'un autre manager il est utile d'accorder plus d'attention aux moments d'échanges individuels et collectifs au sein e votre équipe

LES DIFFICULTÉS

La communication virtuelle : elle est problématique car elle favorise les malentendus et suppositions.

- Identifier les outils privilégiés pour les communications urgentes.
- Identifier les meilleurs moyens de vous répondre.
- Identifier le créneau préféré pour les appels
- modalités d'utilisation des SMS

Plus vous parlez au téléphone avec un employé mieux vous connaissez sa façon de parler et mieux vous pouvez interpréter son ton et ses mots.

Résolution de conflit/gestion des conflits :

- Appelez au lieu d'écrire un email qui est trop impersonnel et vague pour être utile
- Médiation : "je comprends", répétez, paraphrasez afin d'encadrer la communication
- Ciblez la cause pour résoudre le conflit plus facilement

Le lien de confiance :

- Soyez attentionné au bien-être des collaborateurs et équipes
- remerciez et montrez sa reconnaissance
- Soyez à l'écoute de votre équipe

SOURCES POUR ALLER PLUS LOIN

Nos travaux ANDRH

WEBINAR ANDRH "ORGANISER ET ACCOMPAGNER LE TÉLÉTRAVAIL PENDANT LE CONFINEMENT"

CORONAVIRUS ET TÉLÉTRAVAIL : BONNES PRATIQUES & CONSEILS | MÉMO ANDRH

Sur l'ergonomie merci à Julia OLLIVER ergonome chez Efficienne Santé au Travail et Cindy DAUVIN de chez XXL Happyness

Fiche Efficienne Télétravail en situation exceptionnelle

Webinaire télétravail en situation exceptionnelle (replay)

Support de présentation du Webinaire

Brochure INRS - ED6383 - Le télétravail, quels risques ? quelles pistes de prévention ?

Espaces de travail : ergonomie en entreprise par XXL Happyness

Interventions des membres du Bureau national de l'ANDRH dans la presse

<https://www.andrh.fr/pressemedias/237/revue-de-presse-teletravail-et-management-a-distance>

LE POINT DES ERGONOMES

Quelques conseils généraux pour bien vous installer :

Votre bureau

- est placé de préférence, perpendiculairement à la fenêtre
- est idéalement réglable en hauteur

Votre position

- vos coudes forment un angle d'environ 90° avec le plan de travail
- une partie de vos avant-bras repose à plat sur le plan de travail
- vos mains sont alignées dans le prolongement de vos avant-bras
- Le dossier supporte confortablement le creux de votre dos
- vos pieds reposent à plat au sol, sinon utilisez un repose-pieds
- l'arrière de vos genoux ne doit pas être en contact avec le bord du siège



Votre écran

- est placé face à vous à bout de bras
- est légèrement incliné vers l'arrière
- le haut de l'écran est à la hauteur des yeux
- si vous portez des verres progressifs, le réglage de la hauteur peut varier

Vos périphériques

- le clavier est positionné face à vous, à plat à environ 15 cm du bord du plan de travail
- la souris est proche du clavier et au même niveau que lui

efficience
SANTÉ AU TRAVAIL

L'ordinateur portable

Pour l'ordinateur portable privilégié pour son côté transportable et pratique mais ...

Compromis impossible à faire entre la hauteur et la distance de l'écran et du clavier.

Contraintes posturales prolongées, sollicitations du dos et du cou

Les recommandations :

- Écran à placer face à soi
- Écran à 50-70 cm des yeux, longueur d'un bras tendu face à soi.
- Bord supérieur de l'écran au niveau des yeux. Il faut donc rehausser l'ordinateur portable (support ordinateur) et disposer d'un clavier et d'une souris additionnels



Le siège/la chaise

Obtenir un angle de 90° au niveau des avant-bras par rapport au plan de travail.

Réglages recherchés (dans l'idéal) :

- hauteur d'assise réglable
- sur roulettes
- Dossier réglable en hauteur et en inclinaison
- Accoudoirs réglables en hauteur

À défaut, choisir une chaise disposant a minima d'un dossier et sur laquelle il sera confortable d'être assis(e) plusieurs heures. Éviter les assises atypiques : marchepieds, tabouret...

La fatigue visuelle :

Symptômes (picotements, sécheresse, maux de tête...). Disparaissent avec du repos.

Nos conseils/astuces :

- Veiller à ce que l'éclairage de la pièce soit uniforme et homogène
- Éviter les reflets et éblouissements sur l'écran (stores, rideaux)
- Nettoyer régulièrement votre écran
- Quitter régulièrement l'écran du regard et regarder au loin (+6m)
- Prévoir une activité sans écran à la fin de la journée de travail
- Exercices : fermer les yeux puis les rouvrir, dessiner un cercle avec les yeux dans un sens puis dans l'autre...





Créée en 1947, l'**ANDRH** est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales.
Avec plus de 5 000 membres rassemblé.e.s dans 70 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnel.le.s de la fonction RH en France.

Retrouvez-nous sur www.andrh.fr !

