

Communication :
pour lever les freins et les incompréhensions

- Communiquer avec son manager, le tenir informé et solliciter des bilans réguliers.
- Communiquer avec le télétravailleur, qui reste un collaborateur comme les autres.
- Communiquer avec le reste de l'équipe, les rassurer sur le fait qu'il n'y aura pas de surcharge de travail pour eux, que le télétravailleur est joignable comme au bureau et pas seulement en cas d'urgence.
- Communiquer avec son entourage familial, leur expliquer les règles de fonctionnement.



Responsabilité :
pour réussir le télétravail

- Se montrer responsable, faire preuve d'autonomie et de rigueur, organiser son travail le jour de télétravail et le reporting associé.
- Établir des règles claires avec son entourage personnel et professionnel.
- Organiser et intégrer le télétravail dans le fonctionnement global de l'équipe.

Confiance :
«le pilier» indispensable du télétravail

La confiance accordée ne fait qu'accroître la motivation et la performance individuelle, tout en permettant au salarié de réduire fatigue et stress, en limitant ses temps de trajet.

CHANGE
THE WAY WE
WORK

LIVRET MANAGER

TÉLÉTRAVAIL ALTERNÉ

Le télétravail implique un modèle managérial fondé sur l'autonomie des collaborateurs et la fixation d'objectifs par le management.

Ce livret vise à vous présenter les principes généraux et conditions de mise en œuvre du télétravail «alterné» à Air France pour les salariés basés en France, les critères d'éligibilité définis pour ce mode d'organisation du travail, ainsi que le processus de demande du salarié sur son poste actuel.

Il a également pour vocation d'être un outil d'aide à la décision (pages 5 et 6) au travers d'une liste de questions portant tant sur les aspects organisationnels de l'activité, que sur les critères d'appréciation et les motivations du salarié.

APPORTS DU TÉLÉTRAVAIL, vecteur de changement et d'efficacité

POUR LE SALARIÉ

- Réduction temps de transport, moins de stress et de fatigue.
- Qualité des conditions de travail (concentration plus aisée, moins d'interruptions, etc.).
- Autonomie et responsabilisation.
- Gestion accrue des priorités, prise de recul.
- Meilleure conciliation vie professionnelle/vie privée.

POUR L'ENTREPRISE

- Pratiques managériales renouvelées, basées sur la fixation d'objectifs et l'autonomie des collaborateurs.
- Performance accrue et efficacité, grâce aux TIC*.
- Levier de motivation, réduction de l'absentéisme.
- Attractivité et fidélisation des collaborateurs.
- Réduction empreinte carbone et accidents de trajet.

*TIC: Techniques de l'Information et de la Communication.

LES POINTS CLÉS DU TÉLÉTRAVAIL «ALTERNÉ» À AIR FRANCE

PRINCIPES GÉNÉRAUX

- Éligibilité du poste et du salarié.
- 1 jour de travail à domicile par semaine (*flexibilité requise pour raisons de service*).
- Sur la base du volontariat, avec accord du manager.
- Choix du jour par le manager.
- Période d'expérimentation de 6 mois.
- Réversible à l'initiative du salarié ou du manager.
- Avenant au contrat de travail.

MODALITÉS PRATIQUES

- Dotation d'un ordinateur portable, avec accès sécurisé au réseau AF, et d'une solution de communication à distance.
- Déclaration du jour de télétravail dans l'agenda et dans l'annuaire téléphonique, avec n° GSM pro si dotation AF.
- Utilisation de la ligne ADSL haut débit personnelle.

BONNES PRATIQUES ET POINTS DE VIGILANCE MANAGERS

1. Préparer le passage en télétravail

- Déterminer les modalités et conditions de mise en œuvre du télétravail «alterné» dans le service.
- Établir avec le collaborateur le mode de fonctionnement, définir quels seraient les travaux dits de concentration qui sont par nature plus adaptés au télétravail.
- S'assurer de la bonne maîtrise des outils collaboratifs d'information et de communication.
- Faire confiance à son collaborateur.

2. Organiser et intégrer le télétravail dans le fonctionnement du service

- Expliquer à l'équipe les nouveaux modes de fonctionnement, rassurer sur le fait qu'il n'y aura pas de surcharge de travail pour ceux qui ne seront pas en télétravail et que les télétravailleurs sont joignables comme au bureau.
- Ne pas hésiter à confier des tâches urgentes aux télétravailleurs comme aux autres collaborateurs.
- Donner une charge de travail et des délais d'exécution durant le jour de télétravail identiques à ceux pratiqués sur site.

3. Maintenir le lien avec le collaborateur

- Informer et se mettre d'accord sur les moyens de contact, penser aux autres moyens de participation à distance (audio et vidéo conférence, avec partage des documents si besoin, etc.).
- Ne pas hésiter à joindre le télétravailleur, les nouveaux outils de communication permettent un travail collaboratif efficace même à distance.
- Contrôler sans être intrusif, respecter le droit à la déconnexion du télétravailleur.

4. Piloter l'activité du collaborateur

- Décider avec le télétravailleur des règles d'information et des modes de reporting.
- Fixer des objectifs avec des jalons clairs et mesurables.
- Effectuer des points réguliers, un bilan une fois par an minimum et plus souvent pendant la phase d'expérimentation, ne pas s'interdire d'arrêter si le bilan n'est pas satisfaisant.

TÉMOIGNAGES DE MANAGERS

« Le télétravail est une opportunité de repenser notre rôle de manager et notre attitude vis-à-vis de l'efficacité, qui bien sûr reste plus que jamais indispensable. Cela comprend la délégation et l'autonomie que l'on a et que l'on donne, la confiance et la responsabilisation que l'on installe dans ses équipes ».

Pierre Descazeaux
Directeur Marché France

«Télétravailler, c'est juste travailler dans un autre lieu. Que le collaborateur soit sur site, ou à son domicile, les objectifs sont fixés et suivis. Quand il favorise un meilleur équilibre de vie, pourquoi s'en priver si la personne en a la capacité? ».

Odile Girouard
Responsable contrôle de gestion Siège & supports

« Depuis que je suis en télétravail, j'ai besoin de plus partager avec mes collaborateurs qui ont gagné en autonomie, c'est certainement le point le plus positif pour eux ».

Jean-Pierre Fleury
DGI, Responsable industrialisation

« Le télétravail est une réelle opportunité pour améliorer encore son efficacité. Le temps gagné sur les transports est partagé entre travail et famille, au plus grand bénéfice des deux ».

Delphine Durrand
Responsable Pôle Achats Services aéroportuaires

ÉLIGIBILITÉ DU POSTE : activité et organisation du service

Activité qui «peut être partiellement exercée à distance...

- . Possibilité d'organiser son travail en dehors des locaux AF : pas de présence physique nécessaire dans les locaux 5 jours sur 5, travail stockable pour un jour en travail isolé, etc.
- . Accès aux applications informatiques métier possible à distance.
- . Documents nécessaires à l'activité dématérialisables.
- . Pas de matériels spécifiques à utiliser dans les locaux AF.
- . Compatible avec le niveau de sécurité ou de confidentialité spécifique de l'activité.

...tout en permettant **d'assurer le bon fonctionnement du service**»

- . Nécessité de permanence au regard de l'effectif (par ex. : nb salariés présents / effectif total).
- . Animation et organisation du travail de l'équipe, du service (par ex. jour sans télétravail pour réunion service, etc.).
- . Aspect opérationnel de l'activité (besoin d'interface 'face to face' avec autres équipes ou services, besoin d'interaction avec les collègues de l'équipe, besoin de recevoir des clients internes ou externes, etc.).

Les conditions d'exercice du télétravail dans le service sont décidées par le manager.

Pour certains postes, un taux d'activité 100 % peut être requis.

ÉLIGIBILITÉ DU SALARIÉ

Pré-requis

- . Disposer à son domicile d'un espace de travail « adapté » pour une prestation de travail conforme à l'attente de l'entreprise.
- . Zone d'habitation présentant une couverture ADSL avec un débit minimum de 512 kbps en émission. Pour certaines applications métier, un débit supérieur peut être requis.

La mesure des débits montant et descendant peut être obtenue sur le site : [http://www.degrouptest.com / test-debit.php](http://www.degrouptest.com/test-debit.php)

- . Vérifier la conformité aux dispositions de son bail et/ou assurance et les normes de sécurité de son installation.

Il convient d'informer son assureur de l'utilisation de son domicile à des fins de télétravail de façon régulière. Pour la conformité du domicile, un livret «Télétravailler en sécurité» est édité par le service Prévention Sécurité au Travail.

Critères individuels

- . Autonomie dans l'organisation du travail et la gestion du temps de travail.
- . Connaissance approfondie du poste, de l'environnement informatique et applications métier.
- . Responsabilité dans l'exercice de l'activité.

PROCESSUS DE DEMANDE DU TÉLÉTRAVAIL

Les postes de votre Direction ont été définis éligibles ou non éligibles, veuillez-vous rapprocher de votre RRH afin d'en connaître le détail.

1. Demande du salarié

- . Le salarié remplit le formulaire de demande de télétravail.
- . Un « livret salarié » vise à aider votre collaborateur à mieux évaluer les conditions d'exercice de son activité en télétravail «alterné», ses contraintes et ses clés de réussite, ainsi qu'à préparer l'entretien avec son manager.

2. Entretien salarié/manager

L'entretien est l'occasion

- . de rappeler les principes du télétravail « alterné»,
- . de s'assurer que les pré-requis sont bien remplis,
- . d'examiner les critères d'éligibilité précédemment cités (se reporter aux pages 5 et 6 : guide d'entretien, outil d'aide à la décision),
- . de définir ensemble les modes de fonctionnement et les objectifs professionnels lors du jour de télétravail,
- . de disposer d'éléments objectifs pour faire un choix, si besoin, entre plusieurs demandes de télétravail (en cas d'arbitrage nécessaire, la priorité sera donnée aux salariés à temps plein).

3. Décision manager et réponse au salarié

À l'issue de l'entretien, le manager complète le formulaire de demande de télétravail et informe le RRH.

- En cas de décision favorable, les éléments suivants doivent être précisés sur le formulaire :
 - . La date souhaitée de démarrage (1^{er} jour d'un mois civil).
 - . Le jour de télétravail (indiqué dans l'avenant au contrat de travail et intégré dans les e-services RH) ; modifiable dans la semaine et non reportable sur les semaines suivantes. *Il convient de veiller à la compatibilité du jour de télétravail avec celle de la vie privée et d'éviter par exemple les jours avec présence des enfants à la maison. Le choix final du jour est décidé par le manager et tient compte de l'organisation du service.*
 - La dotation en équipements spécifiques nécessaires (PC portable, etc.). *La demande auprès du CESI doit être lancée au plus vite par le manager en mentionnant l'usage télétravail. Il convient de rappeler au futur télétravailleur qu'il devra indiquer le numéro de son GSM pro, si dotation AF, ainsi que son jour de télétravail dans l'annuaire téléphonique.*

Lorsque ces éléments sont définis et les dotations en équipements faites, le RRH prépare l'avenant au contrat de travail qui sera signé par le salarié.

- Si le manager considère que les critères d'éligibilité ci-dessus ne sont pas remplis, il en informe le RRH et une réponse est apportée au salarié.

GUIDE D'ENTRETIEN, OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION

LES ÉLÉMENTS D'ORGANISATION

Activités le jour de télétravail

- Quelles sont les tâches privilégiées le jour de télétravail ?
- Quelles sont celles qui ne pourraient être réalisées ?
- Quelles en sont les implications ?
- Quelles sont les interactions avec les membres de l'équipe ?
- Comment assurer la confidentialité, l'intégrité des informations confiées par l'entreprise sur tout support et par tout moyen ?
- Les applications informatiques métier sont-elles disponibles à distance ? Avec quel niveau de performance (temps de réponse, accès à toutes fonctionnalités) ?

Communication le jour du télétravail

- Comment organiser les échanges le jour de télétravail ?
- Le télétravailleur dispose-t-il d'un téléphone portable professionnel ?
- L'utilisation des outils collaboratifs et messagerie instantanée seront-ils nécessaires ? Est-ce que l'ensemble du service est prêt à utiliser ces mêmes outils pour communiquer ?
- Comment seront informés ses contacts (internes ou externes) de cette nouvelle organisation du travail ?

Fonctionnement du service

- Quels sont les effets sur l'organisation de l'équipe, sur les activités du service ?
- La participation à distance aux réunions est-elle possible ?
- Y a-t-il besoin de contacts 'face to face', d'interaction avec les collègues, de contacts avec des clients internes ou externes, etc. ? Quelles implications pour le service ?
- Faut-il prévoir un nombre minimum de collaborateurs présents sur site ?

Notes :

LES CRITÈRES D'APPRÉCIATION

• Autonomie dans le poste

- Ancienneté dans le poste ? (6 mois sont souvent requis pour maîtriser le contenu et l'environnement d'un poste).
- Le support des collègues est-il sollicité régulièrement ?
- Quelles difficultés techniques ou métier sont rencontrées dans l'exercice de l'activité ?
- Quel est le niveau de maîtrise des logiciels, outils et applications ? Votre collaborateur est-il en formation sur certains ?

• Responsabilité dans l'exercice de l'activité

- Votre collaborateur fonctionne-t-il par « objectifs » et centré résultat ? Les objectifs fixés sont-ils tenus ?
- Capacité à rendre compte et à communiquer ?
- Quelle transparence dans l'exercice de son activité ?

LES MOTIVATIONS

Il doit être rappelé que le jour de télétravail peut être modifié, voire supprimé en raison des nécessités de service, et que par conséquent le télétravailleur doit pouvoir se libérer, ponctuellement à la demande du manager. De ce fait, aucun engagement personnel de nature à interférer sur cette nécessaire flexibilité ne doit être pris sur le jour de télétravail. Le télétravail n'est pas un substitut à une organisation personnelle.

Au travers d'une liste de questions, vous pourrez mieux cerner les principales motivations de votre collaborateur pour le télétravail, sans être intrusif dans son organisation et sa vie personnelle.

- Intérêt pour le télétravail (en quoi le télétravail est-il important pour vous ? Quel est votre temps de trajet domicile/travail ?).
- Qu'apporte le télétravail en termes de satisfaction professionnelle (autonomie ? Relation de confiance ? Organisation de l'activité pour un travail de concentration plus efficace ?).
- Avez-vous déjà travaillé à domicile ? Quels étaient les points positifs ? Les points négatifs ou de vigilance ?

Notes :