

Guide du management à distance



Guide du management à distance

SOMMAIRE

- [Édito](#)
- [Accompagner les équipes à distance](#)
- [Organiser le travail](#)
- [Analyser le présent pour préparer l'avenir](#)
- [Annexes](#)
 - o [Outils](#)
 - o [Contacts utiles](#)

Édito

Nous vivons une situation inédite, dans laquelle notre attention est d'abord consacrée à la gestion de la crise, à la santé de nos agents et à l'exercice de notre mission de service public dans l'effort national.

Cela ne doit pas pour autant nous faire oublier les fondamentaux. La préservation du fonctionnement de l'institution et des services publics dont nous avons la responsabilité est aussi une manière d'agir positivement face à cette situation de crise, et c'est également une manière de lutter contre les risques du confinement. L'encadrement joue à l'évidence un rôle clé dans ce domaine, et, sans dévier de nos priorités, nous avons souhaité vous encourager et vous aider à jouer pleinement ce rôle, et en premier lieu, parce que vous êtes les mieux placés pour cela, **manifester de l'attention, individuellement, à chacun** des agents de la collectivité.

Ce guide explore ainsi quelques pistes pour établir, **maintenir et faire vivre le lien entre nous**. Elles ne font pas préjudice à l'application des mesures d'organisation rendues nécessaires par l'état d'urgence et que de nombreux services et cadres s'efforcent de mettre en œuvre courageusement. Elles ont enfin vocation à être enrichies et complétées par votre pratique individuelle, à l'épreuve des réalités de terrain.

Pour maintenir ce lien entre nous et préserver notre activité, nous allons devoir **apprendre à bien travailler ensemble à distance**. Des modalités nouvelles de collaboration, dans un état d'esprit où prévaut la bienveillance et le respect, se sont déjà, naturellement, mises en place. Nous devons poursuivre et développer ces pratiques, et pour cela, accepter une part d'incertitude, sur la durée du confinement notamment, accepter les imperfections, inévitables face à tant de nouveautés, mais toujours chercher à faire mieux.

Il s'agit aussi, dans toute la mesure du possible, d'être présents et disponibles pour les agents, d'accompagner les équipes et d'**organiser le travail**, en tenant compte de la nécessaire révision de notre ordre de priorités, des attentes et besoins singuliers de nos partenaires et usagers, et de conditions d'exercice exceptionnelles.

Enfin, sans pouvoir dire à ce jour, ni quand ni comment, nous savons que cette situation prendra fin. Nous devons ainsi d'ores et déjà **penser l'après**. A la fois pour organiser les conditions du redémarrage, mais aussi pour repenser notre propre fonctionnement et nos services publics à la lumière des enseignements de l'événement et préparer l'avenir.

Virginie Paquien, Directrice Générale des Service

ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES À DISTANCE

La situation inédite de confinement bouleverse nos repères et nos manières de travailler, seul et ensemble. Si certains ont déjà fait l'expérience du télétravail, en qualité de télétravailleur ou d'encadrant d'agents télétravailleurs, la période actuelle amplifie à l'excès ces conditions totalement inhabituelles dans notre culture professionnelle. Mais nous ne sommes pas sans ressources pour en tirer parti.

La connexion avec notre environnement professionnel peut être **une manière de mieux vivre le confinement** tout en étant utile à la collectivité et au pays :

- Parce qu'elle permet de maintenir des **relations sociales** avec ses collègues et de préserver leur sentiment d'appartenance à son équipe et à la collectivité, mais aussi de **faire s'exprimer une solidarité** naturelle très bénéfique.
- Parce que poursuivre son activité **donne du sens**, au présent, à notre utilité sociale en tant qu'**agents publics**.
- Parce qu'en restant mobilisé sur ses missions, on **anticipe et facilite**, à terme, le redémarrage de l'activité au moment où elle surviendra

Notre communication doit aussi porter des messages positifs et d'encouragement, et faire preuve de bienveillance.

→ Faire face à cette situation, c'est ainsi :

- Se dire que **travailler « séparés » n'est pas travailler « isolément »** : les encadrants ont un rôle important à jouer pour lutter contre ce risque d'isolement. L'attention des cadres est ainsi particulièrement attirée sur la nécessité de maintenir l'échange et la collaboration qui sont habituellement à l'œuvre, et qui doivent le rester en confinement.
- Accepter qu'une **nouvelle notion du temps** est en train de se mettre en place, de manière très différente selon la situation de chacun, en particulier vis-à-vis des conditions de travail à domicile et aux moyens dont chacun dispose (obligations liées à la vie familiale, bureau, disponibilité réelle, temps, équipements, etc.). Ainsi, le respect des rythmes de chacun et de ses possibilités de travailler à distance et du bon équilibre vie privée – activité professionnelle est essentiel, comme l'est le maintien de temps communs, par exemple l'organisation de points périodiques collectifs, qui ont vocation à aider chacun à suivre le rythme de l'équipe, tout en respectant son propre rythme.
- **Recréer des proximités** d'un nouveau type, et, dans ce nouvel environnement, établir des rituels qui en facilitent l'appropriation.

→ Quelques pistes pour faire vivre ces principes :

- **Établissez et maintenez le contact** avec vos collègues et correspondants :
 - o Apporter la plus grande vigilance aux situations individuelles. Certains agents peuvent être confinés seul, et n'ont pas forcément la possibilité de télétravailler, ni même l'usage de la messagerie professionnelle. Ils sont ainsi potentiellement **sans lien avec l'actualité de l'administration**. N'omettez personne !
 - o Régulièrement, identifiez dans quelle situation se trouve **chacun des agents** de votre équipe : télétravail, autorisation exceptionnelle d'absence, arrêt de travail...
 - o Pour les agents en situation de télétravail déclaré, il est important d'établir **au moins un contact quotidien**. Cette exigence vise non seulement à organiser le travail individuel et collectif et rythmer la journée de travail, mais aussi à limiter les risques d'isolement.
 - o À cet égard, il est conseillé d'avoir un recours régulier à des outils de visio-conférence. En effet, se voir, même par écran interposé, rétablit une forme de normalité et réduit l'effet de distanciation.

Les moyens de contact, selon les besoins	Pour établir un contact instantané, pour un besoin immédiat	Pour des échanges asynchrones (à des temps différents) ou différés
Dans une relation bilatérale	<ul style="list-style-type: none"> » Le téléphone » Le tchat » L'appel visio 	<ul style="list-style-type: none"> » Le sms (requiert l'accord individuel préalable) » Le courriel
Pour une relation collective (à 3 ou plus)	<ul style="list-style-type: none"> » La conférence téléphonique (ou appel à plusieurs) » La conférence visio 	<ul style="list-style-type: none"> » Le courriel » L'usage des espaces partagés distants (cloud, drive, teams)

- o Enfin, l'usage des réseaux sociaux et messageries instantanées, de type WhatsApp, facebook peut utilement compléter les outils habituels. S'ils n'ont pas vocation à accueillir des échanges professionnels, ils apportent une dose de communication informelle et une convivialité utile.
- **Prenez connaissance des conditions de travail** des agents de votre équipe, pour adapter votre communication et vos objectifs : accès aux ressources du Conseil Départemental, équipements disponibles, conditions matérielles, horaires de disponibilité, etc. Vérifiez que chacun a pris connaissance des conseils pour télétravailler dans de bonnes conditions (Cf. guide du télétravail). Vous pouvez en outre vous référer à la charte "droit à la déconnexion"
- **Concernant les horaires de travail**, il est rappelé que le télétravail n'engendre pas de flexibilité accrue, ni de dégradation des conditions de travail. Les horaires de travail sont ceux précisés par chaque agent, en accord avec son supérieur hiérarchique, dans la fiche de déclaration prévue à cet effet dans la collectivité. Les règles concernant le temps de travail sont celles de la collectivité dans les situations habituelles (délibération du 2 avril 2013). La durée journalière est de 8 heures. Le rythme de travail journalier est structuré par :
 - o Des plages fixes au cours desquelles l'agent doit être à son poste (8 h 30 -11 h30 et 14 h – 17h).
 - o Des plages mobiles de 7 h 30 à 8 h 30, de 11 h 30 à 14 h (avec une pause méridienne de 45 mn minimum) et de 17 h à 19 h.
- **Établissez des règles de fonctionnement** d'équipe et partagez-les :
 - o Définissez les modalités de relation, et leur fréquence.
 - o Établissez vos propres plages de disponibilité et le rythme des rendez-vous collectifs.
 - o Selon la taille de l'équipe et le nombre de personnes à contacter, cela peut prendre des formes différentes (un courriel quotidien collectif, des appels individuels, une courte réunion en visio en début de journée, etc.)
- **Savoir déconnecter**, pour vous et pour vos équipes ! La frontière entre vie professionnelle à domicile et vie privée doit absolument être respectée, à plus forte raison parce que la situation bouscule nos repères et pratiques habituelles. La meilleure manière est d'abord de s'interdire, sauf urgence justifiée, de solliciter ses collègues et agents en dehors de horaires de travail habituels. Mais aussi de s'astreindre soi-même à des plages de travail qui préservent les temps personnels et familiaux.
- Améliorez votre pratique du « **faire savoir** » auprès de vos équipes et de votre propre hiérarchie :
 - o Par exemple en mettant en place une "newsletter hebdomadaire", pour évoquer les chantiers en cours, les avancées des projets de l'équipe.
 - o Systématisez le recours à l'écrit, pour améliorer la traçabilité et la connaissance (par exemple les comptes-rendus de réunions) et s'assurer ainsi que chacun de vos collaborateurs dispose d'une information étendue. C'est aussi une manière de contrer la disparition des mécanismes de communication informelle (les discussions autour de la machine à café...).

ORGANISER LE TRAVAIL

L'organisation de son activité et du travail de son équipe revêt, dans la situation actuelle, un caractère tout singulier. Le bouleversement des priorités, la modification majeure de nos repères habituels, l'apparition de nouvelles modalités d'interaction, imposent, chez les encadrants, d'adopter de nouveaux comportements. Et de redoubler d'attention. Mais aussi, de mettre à profit cette expérience pour penser autrement son rôle d'animateur d'équipes. Ces changements donnent une place particulière à la confiance qu'il convient d'établir dans les relations professionnelles, et à la capacité des cadres à favoriser et promouvoir l'esprit d'initiative.

L'organisation du travail à distance, et en situation de crise, est d'abord une exigence de maintien du lien au sein des collectifs de travail. C'est ensuite une condition du maintien de l'activité de la collectivité, utile à la poursuite de son rôle dans la société, même en situation dégradée, et favorisant le succès d'une reprise rapide au moment opportun, même si la date est inconnue. A cet égard, la totalité des services de la collectivité est concernée.

→ Quelques pistes pour bien exercer notre rôle :

- Faites **un point sur ce qui change** (conditions de travail, relation avec les usagers, utilité du maintien du service en temps de confinement, nature des relations professionnelles, etc.) et comment y faire face, en distinguant :
 - o Pour vous, dans l'exercice de votre activité propre.
 - o En tant qu'encadrant vis-à-vis de chaque agent de votre équipe (en bilatéral).
 - o En tant qu'encadrant vis-à-vis du collectif (équipe).
 - o Et interrogez aussi vos collègues sur les changements les plus sensibles ou les plus difficiles, pour eux.
- **Évaluez la situation.** Vous et votre équipe étiez investis dans des projets et des actions, qui, pour certaines, se sont brutalement arrêtées.
 - o Faites un point sur tout ce que vous faisiez avant le confinement.
 - o Identifiez ce qui n'est plus fait (provisoirement).
 - o Décidez, de préférence collectivement, de leur devenir : actions différées, modifiées, remplacées ou annulées. Et faites-le savoir aux personnes concernées, y compris en externe à vos partenaires ou vos usagers.
 - o En cas d'annulation, analysez les conséquences en équipe, si possible, et réfléchissez d'ores et déjà aux correctifs ou alternatives possibles.
- Faites le ménage dans vos **priorités** ! En tenant compte des impératifs liés à la gestion de la crise sanitaire, qui, en tout état de cause, doivent primer, révisez les objectifs et les priorités de votre direction, service ou équipe.
 - o En préservant votre capacité d'action et vos ressources pour la gestion de la crise proprement dite et la continuité des services essentiels
 - o En établissant de nouvelles priorités pour la poursuite de votre activité de base, quelle qu'elle soit, et afin de maintenir l'opérationnalité des agents, préserver les compétences, en particulier celles qui sont assises sur les pratiques professionnelles.
- En cohérence avec ces nouvelles priorités :
 - o Établissez des **objectifs simples**, précis, atteignables... et modestes. Idéalement, les objectifs de travail doivent être élaborés collectivement, voire à partir des propositions qui émanent des agents. Selon l'autonomie des agents avec lesquels vous travaillez, ce mécanisme **d'auto-assignation des objectifs** peut être un facteur d'engagement et de motivation efficace.
 - o Donnez, le cas échéant, des consignes, et des modalités de rendu **adaptés à la situation** dans laquelle se trouvent vos agents. Il ne s'agit pas d'en faire "davantage", mais plutôt de concentrer sa capacité d'action sur ce qui est important, et de maintenir le caractère collaboratif du travail.
 - o La question des **délais**, en particulier, doit être regardée avec attention : d'une part parce que la perception du temps et la notion d'urgence sont fortement modifiés, d'autre part parce que la capacité de travail à distance des agents est différente, et **possiblement méconnue** de vous.

- Adaptez les **circuits d'information et de prise de décision** que vous maîtrisez à la situation. La simplification des circuits de décision ne doit pas pour autant entraîner une réduction du niveau d'information des parties prenantes. Les décisions prises et les actions engagées nécessitent plus que jamais, dans cette situation de confinement, d'être expliquées.
- Redoublez d'attention pour **coordonner** le travail, réguler les contributions des uns et des autres, clarifier la répartition des tâches, qui ne peut plus l'être par les mécanismes d'auto-régulation auxquels nous sommes habitués lors d'une activité en présentiel. Ce découpage des tâches, rendu nécessaire par la situation distancielle peut ainsi être contrebalancé :
 - o D'une part par votre action régulatrice et coordonnatrice
 - o D'autre part par le recours aux outils collaboratifs, permettant de partager, en direct, des documents. (Cf. Annexe outils)
- De manière générale, accordez davantage de temps au lien et à l'écoute, en restant **attentif aux signaux de la démotivation ou du surinvestissement** que vous pouvez percevoir chez vos interlocuteurs et adoptez une juste distance en conséquence. Des situations peuvent vous amener à inviter vos interlocuteurs à contacter la cellule de soutien psychologique que le Département vient de mettre en place pour ses agents, accessible tous les matins, de 9h à 12h au **04 66 05 42 42**.
- Pour vous-mêmes, suivez les conseils sur la pratique du télétravail (cf. Guide) : gérez votre temps, planifiez, utilisez votre agenda, fixez-vous des horaires, faites des pauses (profitez notamment des déplacements dérogatoires pour bouger, même en milieu de journée)
- En tant qu'encadrant, contribuez aussi à la **cohérence de la chaîne hiérarchique**, en restant en contact avec votre propre hiérarchie.

→ Enfin, repérez les actions que ce temps de travail singulier rend possible :

- Cette période peut être l'occasion, en attendant la reprise, de faire un bilan d'étape sur les actions en cours, et d'évaluer ce qui fonctionnait bien, ou moins bien, afin de préparer les correctifs nécessaires lors de la reprise
- Du temps peut aussi être consacré à la structuration des processus de travail, que nous avons peu le temps de faire habituellement, par exemple formaliser des processus, réaliser des tutoriels, partager des savoir-faire importants.
- C'est aussi une opportunité pour **lire, s'informer et se former**.
 - o Le **CNFPT**, notamment, met à disposition des agents des collectivités des ressources de [micro-learning](#) et ses [e-communautés](#)
 - o La plateforme [FUN MOOC](#) a réouvert de nombreuses formations. C'est l'occasion d'aller y faire un tour, et de le conseiller à ses collègues et collaborateurs.
 - o Le site [IdéalCO](#), auquel la collectivité adhère, a ouvert toutes ses ressources pendant le durée du confinement.
 - o Parmi les ressources accessibles, vous pouvez bénéficier d'un accès complet à l'abonnement de la collectivité à [La Gazette des Communes](#), en adressant votre demande par mail à licence@infopro-digital.com avec le n° d'abonné 4/2040808. Un compte sera créé à votre nom.

ANALYSER LE PRÉSENT... POUR PRÉPARER L'AVENIR

Le moment que nous vivons est inédit, par son ampleur, par la nature des mesures prises et par l'élan de solidarité qu'il entraîne. Pour ne pas « laisser filer » cet événement, et s'assurer que nous serons en mesure, demain, d'en tirer tous les enseignements et d'apprendre de cette expérience, deux bonnes pratiques semblent pouvoir être utilement mobilisées, dès aujourd'hui.

1. Vivre « pleinement » l'expérience

- **Échangeons**, en temps réel, sur ce que nous sommes en train de vivre : raconter l'expérience, par écrit, en s'enregistrant, et se filmant, en essayant de porter un regard décalé sur les moments vécus. C'est aussi une manière de partager nos difficultés et nos réussites, et d'aller chercher la solidarité des collègues pour mieux affronter les épreuves. Ces récits peuvent être partagés, et alimenter de futurs échanges entre pairs.
- Notons et **documentons**, à notre niveau, ce que nous faisons et la manière dont nous nous adaptons en continu à l'environnement contraint et comment nous inventons et innovons face à l'incertitude. Si nous sommes parfois peu enclins à capitaliser nos expériences, celle-ci est sans doute une occasion unique de le faire, et alimentera possiblement les réflexions en cours sur l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail.

2. Interroger notre pratique managériale

- **Apprenons** de cette expérience. Qu'apprenons-nous, de nous-mêmes, de nos collègues, de la dynamique des équipes, de notre organisation ? Comment alimenter, demain, notre pratique managériale de l'expérience de ce présent ? Pouvons-nous importer des pratiques positives, expérimentées dans le cadre de ce management à distance dans notre comportement ultérieur ?
- **Changeons**. Les efforts consentis pour faire face à la crise, dans toutes ses conséquences, et simultanément continuer à travailler et à manifester notre attachement à nos missions nous amènent à mettre en place des méthodes de travail, des formes de communication et des comportements basés sur la responsabilité, le respect, la confiance, la réactivité, la solidarité, la capacité à aller à l'essentiel. Comment s'assurer que nous pourrions les faire perdurer ?

3. Et après ?

À ce jour, une grande incertitude plane sur les conditions de sortie de crise et de l'après-confinement. Mais ce moment d'exception prendra fin. Dans cette perspective, certaines choses peuvent d'ores et déjà être anticipées :

- Comment envisager et préparer la reprise de l'activité, sur quelles bases et à quel rythme ?
- Quelles mesures de **simplification** prises aujourd'hui pourraient être **maintenues**, et pendant combien de temps ? Sous quelles réserves peuvent-elles même être définitivement modifiées ?
- Quels outils, notamment les **outils collaboratifs**, utilisés aujourd'hui à distance sont susceptibles d'être pérennisés ? S'ils apportent d'autres fonctionnalités dont nous avons éprouvé l'utilité, pourrions-nous les conserver en situation normale ?
- Quelles nouvelles **échéances** peuvent être anticipées, pour tenir compte du rythme du redémarrage ?
- Quelles mesures ou **actions nouvelles** émergent de cette expérience inédite, et qui peuvent notamment **révéler des besoins sociaux**, peuvent être initiées ?

[Annexe outils]

Pour l'heure, l'utilisation du courriel et du téléphone demeurent les voies privilégiées. Dans l'attente du déploiement généralisé de **solutions collaboratives**, et notamment de **Teams** et de **One Drive**, intégrés à Office365, des outils simples peuvent d'ores et déjà être utilisés.

- Pour organiser des **conversations téléphoniques à plusieurs** :
 - o Le Conseil Départemental dispose d'un outil de conférence téléphonique, si vous êtes déjà enregistré comme organisateur.
 - o À défaut ou si ce service est saturé ou inaccessible, vous pouvez recourir librement à d'autres outils. A titre d'exemple, celui-ci : <https://www.ovh.com/conferences/>
 - o Vous pouvez également utiliser votre smartphone pour organiser des conférences téléphoniques (parfois limitées à 5 personnes selon les modèles de téléphone ou les opérateurs). Le mode d'emploi est assez similaire sur IOS ou Android :
 - Passer un premier appel
 - Puis toucher "ajouter un correspondant"
 - Et enfin "rejoindre la conférence"
 - o D'autres solutions existent via les applications ou services de type WhatsApp ou Skype
- Pour passer des **appels vidéo** :
 - o La plupart des smartphones permettent ce type d'appels, notamment via WhatsApp (tous smartphones disposant de l'application) ou Facetime (IOS)
 - o Provisoirement, et de manière limitée, le recours à des plateformes Internet peut être utilisé pour vos besoins de visio-conférence. Notez que leur utilisation ne peut pas faire l'objet d'une assistance de la DISI (d'autres outils internes, liés à Office365 sont en préparation). Voici quelques exemples :
 - ZOOM, sous réserve de disponibilité du service. Dans sa version gratuite, le service permet des visio-conférences de 40 minutes.
 - SKYPE, jusqu'à 10 personnes.
- Pour **partager des documents** ou travailler simultanément sur un document : là aussi, dans l'attente du déploiement de **One Drive** et de **Teams**, des **plateformes de type framasoft** peuvent être utilisées, par exemple pour éditer des documents de manière simultanée ([framapad](#))

[Contacts utiles]

- Liés à la gestion de la crise et ses conséquences :
 - o La **cellule de crise** : gestion-crise.coronavirus@gard.fr
 - o La **hot-line DRH** : 04 66 76 52 00
 - o La **cellule de soutien psychologique** : tous les matins, de 9h à 12h au 04 66 05 42 42.
 - o Les **assistantes sociales du personnel** : Emmanuelle Chich (Tel : 04 66 76 52 42 - Mail : emmanuelle.chich@gard.fr) et Caroline Ducrocq (Tel : 04 66 76 31 29 - Mail : caroline.ducrocq@gard.fr).
 - o Le **service de médecine professionnelle** : Dr Montagut (04 66 76 76 29) et Dr Cassagne (04 66 76 77 11)
- En appui aux cadres et aux équipes :
 - o Pour contacter l'équipe de la Mission Innovation Design et Organisation (MIDO) : mido@gard.fr
 - o L'équipe de **coachs** internes : philippe.fougasse@gard.fr
 - o Le support informatique (hot line DISI) : 04 66 76 52 60

01/04/2020 – Mission Innovation Design Organisation