

GUIDE DU MANAGEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

Mise à jour octobre 2019



SOMMAIRE

1. Préambule :	3
2. Les grands principes et idées reçues :	3
2.1. Les grands principes :	3
2.2. Les idées reçues :	4
3. Les bénéfices et opportunités :	4
4. Conseils pratiques pour manager/organiser le télétravail :	5
4.1. Communiquer sur le télétravail :	5
4.2. Dialoguer avec l'agent sur sa candidature :	5
4.3. Manager le télétravail au quotidien :	6
Source : Manager le travail à distance et le télétravail	7
Source : Manager le travail à distance et le télétravail	8
Source : Manager le travail à distance et le télétravail	9
5. Annexes	10
5.1. Grille entretien préalable avec l'agent	10
5.2. Questionnaire auto-évaluation agent : télétravailler à mon domicile	10
5.3. Questionnaire auto-évaluation N+1 : le télétravail dans mon service	10

1. PREAMBULE :

Les organisations vivent actuellement de très fortes mutations du travail, notamment avec le développement du numérique et des outils de l'information et de la communication. Le travail à distance va se développer de plus en plus au fil des ans et de plus en plus de métiers/activités seront réalisables par ce biais. Le présent guide a pour objectif de donner quelques conseils non exhaustifs aux managers sur le sujet. Ce dernier est pour l'instant centré uniquement sur le télétravail et non sur le travail nomade.

Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Les travailleurs nomades (nomades digitaux, travailleurs à distance, voyageurs) n'ont pas de bureau fixe : ils ont la possibilité de travailler depuis n'importe-où, n'importe quand.

Le présent guide s'intègre dans le cadre de la charte managériale du Département qui est le document central visant à mettre en cohérence nos pratiques de management.

Ce guide a également vocation à être enrichi régulièrement, notamment au travers d'une FAQ qui permettra entre autre de partager les bonnes pratiques.

Enfin, pour avoir des informations sur les aspects plus réglementaires du dispositif, il est important de consulter la charte du télétravail.

2. LES GRANDS PRINCIPES ET IDEES REÇUES :

2.1. Les grands principes :

- La confiance, condition indispensable pour la réussite du télétravail
- Le développement durable, favorisé par le télétravail dans ses trois piliers environnemental, sociale et économique
- L'utilisation des possibilités fournies par le numérique, et donc une adaptation des pratiques et une montée en compétences des acteurs sur ce sujet qui va encore impacter les métiers dans les années à venir
- L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, facilité par le rapprochement du travail du lieu de vie des agents
- L'innovation, le télétravail est une opportunité pour inventer de nouveaux modes d'organisation et de management
- L'anticipation, condition très importante pour l'organisation du télétravail mais pas que. En effet, cela peut permettre de remettre en perspective les urgences et les priorités.
- L'autonomie et la responsabilisation de l'agent, favorisant ainsi sa motivation et son implication
- La transparence et la clarté des processus mis en place, pour faciliter l'appropriation de la mise en place du télétravail au sein des collectifs de travail.

2.2. Les idées reçues :

- Le télétravail est réservé aux cadres. Ce dernier n'est bien entendu pas réservé aux managers qui ont besoin de souplesse dans leurs missions, mais bien à l'ensemble des agents dont les critères de sélection sont remplis
- Le télétravail, ce n'est pas du travail. En effet, un agent en télétravail, n'est ni en vacances, ni en temps partiel, mais bien en activité comme ses collègues.
- Un télétravailleur travaille moins que les autres. Au contraire, les études montrent que les agents en télétravail sont plus efficaces que lorsqu'ils étaient dans leurs locaux habituels. C'est également pour cette raison qu'il est important de bien veiller à ce que les agents télétravailleurs respectent les amplitudes horaires et la déconnexion car cela peut-être grisant.
- Le télétravail est un mode de garde. Bien entendu, le télétravail ne doit pas être utilisé pour garder ses enfants. L'agent est bien en situation de travail et doit pouvoir se concentrer sur ses activités.
- Le télétravail impose de grands changements d'organisation. Cette crainte légitime est bien à nuancer. En effet, le télétravail implique forcément quelques ajustements organisationnels, mais pas de grands bouleversements comme on pourrait le croire.

3. LES BENEFICES ET OPPORTUNITES :

- Plus d'efficacité, l'évaluation de l'expérimentation a montré que pour 100% des agents expérimentateurs, la concentration était majorée, que pour 79%, la motivation était accrue entre autre.
- Moins de fatigue, de stress, pour 87% des expérimentateurs le télétravail a favorisé une meilleure gestion du stress et pour 92% d'entre eux un impact positif sur la fatigue.
- Forme de reconnaissance et de motivation par la confiance accordée à l'agent
- Baisse du bilan carbone, moins de déplacements
- Plus d'attractivité pour la collectivité
- Développement de la dématérialisation et des compétences numériques
- Utilisation différentes des locaux et espaces de travail
- Développement de la mobilité interne sur le Département, en donnant la possibilité aux agents de postuler sur des postes plus éloignés de leur domicile
- Maintenir dans l'emploi des travailleurs reconnus handicapés ou nécessitant des aménagements de poste

4. CONSEILS PRATIQUES POUR MANAGER/ORGANISER LE TELETRAVAIL :

Le management du télétravail, c'est surtout du management, mais avec quelques spécificités. Une bonne partie des problématiques rencontrées/craintes par l'introduction du télétravail sont des problématiques qui existent déjà hors télétravail (Exemple d'équipes qui sont réparties sur plusieurs étages d'un même bâtiment et qui peuvent avoir des difficultés à se voir ou à communiquer sans qu'il n'y ait de télétravail. On peut également citer la question du temps partiel qui implique déjà d'organiser le travail en fonction des différentes absences)

4.1. Communiquer sur le télétravail :

Le télétravail est une évolution importante à prendre en compte. C'est une nouvelle forme de travail. Comme tout changement générateur de questionnements ou d'inquiétudes, il convient de l'accompagner en expliquant avec beaucoup de pédagogie, en étant rassurant et soutenant. Cette forme d'organisation est beaucoup plus simple à intégrer qu'il n'y paraît à première vue.

Les points suivants peuvent être abordés pour communiquer :

- Le télétravail ne remet pas en cause fondamentalement l'organisation du service, de même le télétravailleur conserve les mêmes droits et missions
- Bien intégré, le télétravail apporte un progrès pour l'ensemble du collectif de travail et pas seulement pour le télétravailleur. En effet, l'impact du numérique sur l'organisation du travail va continuer de se développer dans les années à venir et la mise en place du télétravail est une bonne opportunité pour anticiper ces évolutions, notamment en faisant monter les agents en compétences sur ce sujet.
- La répartition de la charge de travail entre les agents d'une même équipe doit être respectée
- La communication doit être transparente. Il est important d'aborder les impacts sur l'organisation avec l'ensemble des agents concernés.
- La communication permet également de casser les idées reçues évoquées plus haut.

4.2. Dialoguer avec l'agent sur sa candidature :

Un entretien préalable avec l'agent est fortement conseillé en amont de sa candidature (Cf. exemple de grille d'entretien préalable sur l'espace intranet dédié au télétravail).

Cet entretien permettra de connaître les motivations de l'agent, les modalités qu'il souhaite privilégier et d'anticiper au mieux la nouvelle organisation de l'activité de l'équipe. En effet, même si le télétravail peut être arrêté à tout moment, il convient d'éviter cette situation frustrante qui serait née d'une mauvaise appréciation au départ. Cela permettra également d'aborder les différents critères de sélection/priorisation qui ont été validés par l'institution pour faciliter les décisions du manager en la matière. Pour mémoire, les critères sont les suivants :

Critères de sélection

- Conformité des installations (haut débit, installations électriques, lieu dédié...)
- Nature de l'activité (métiers/tâches télétravaillables ou non)
- Intérêt du service (continuité du service)
- Autonomie de l'agent

Critères de priorisation

Ces critères pourront être utilisés si trop d'agents du service sont éligibles et que la continuité du service est mise en péril.

- 1. Préconisation médicale (médecin de prévention)
- 2. Ancienneté d'un an sur son poste de travail
- 3. Éloignement géographique
- 4. Possibilité de roulement, ex une semaine sur deux

Les moments d'entretien à privilégier :

- l'entretien professionnel annuel avant une demande officielle
- l'entretien d'examen de la candidature officielle
- l'entretien en cas de refus de la demande

Si la candidature est acceptée et que le télétravail débute :

- l'entretien de bilan de la période d'adaptation. Dans certains cas, il peut être prévu une période d'adaptation, dont le but est de vérifier sur une période courte, que le télétravail est bien compatible avec la continuité du service.
- l'entretien de renouvellement de l'autorisation
- l'entretien professionnel

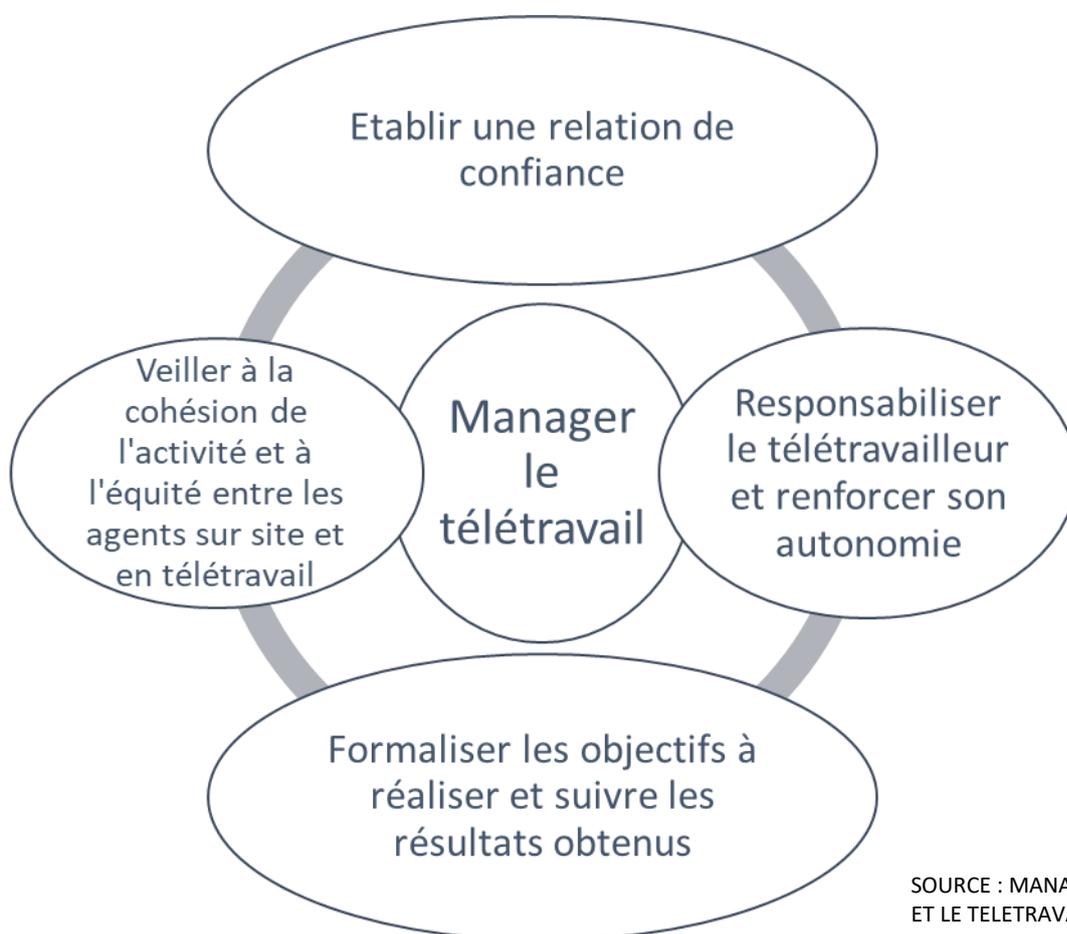
4.3. Manager le télétravail au quotidien :

Maintenir la **cohésion d'équipe** et prévenir le **risque d'isolement** du télétravailleur :

- Organiser l'activité du service de manière ne pas avoir de reports de charge sur l'équipe
- Ne pas se focaliser uniquement sur le télétravailleur
- Ne pas oublier les télétravailleurs dans les mails et les solliciter même s'ils ne sont pas présents physiquement. Il est conseillé par exemple de solliciter le télétravailleur au moins une fois par jour. De même, il est intéressant que le télétravailleur puisse indiquer quand il commence et finit sa journée de travail, non pas dans un but de contrôle, mais notamment pour s'assurer que son

amplitude horaire n'est pas trop importante et qu'il arrive bien à se déconnecter. En effet, le gain d'efficacité lié au télétravail peut être grisant.

- Déterminer une journée de la semaine où le télétravail n'est pas possible, afin par exemple de fixer des réunions de service et préserver le vivre ensemble
- Partager l'information, les bases de données
- Les télétravailleurs et non télétravailleurs doivent être traités équitablement
- Le télétravail induit une réduction des contacts physiques et donc de la communication non verbale. Il est donc important de repérer les « signaux faibles », afin de prévenir les risques de conflits, d'incompréhension/d'interprétation et d'isolement
- Maintenir les interactions et stimuli collectifs pour préserver la motivation, l'énergie et la coopération

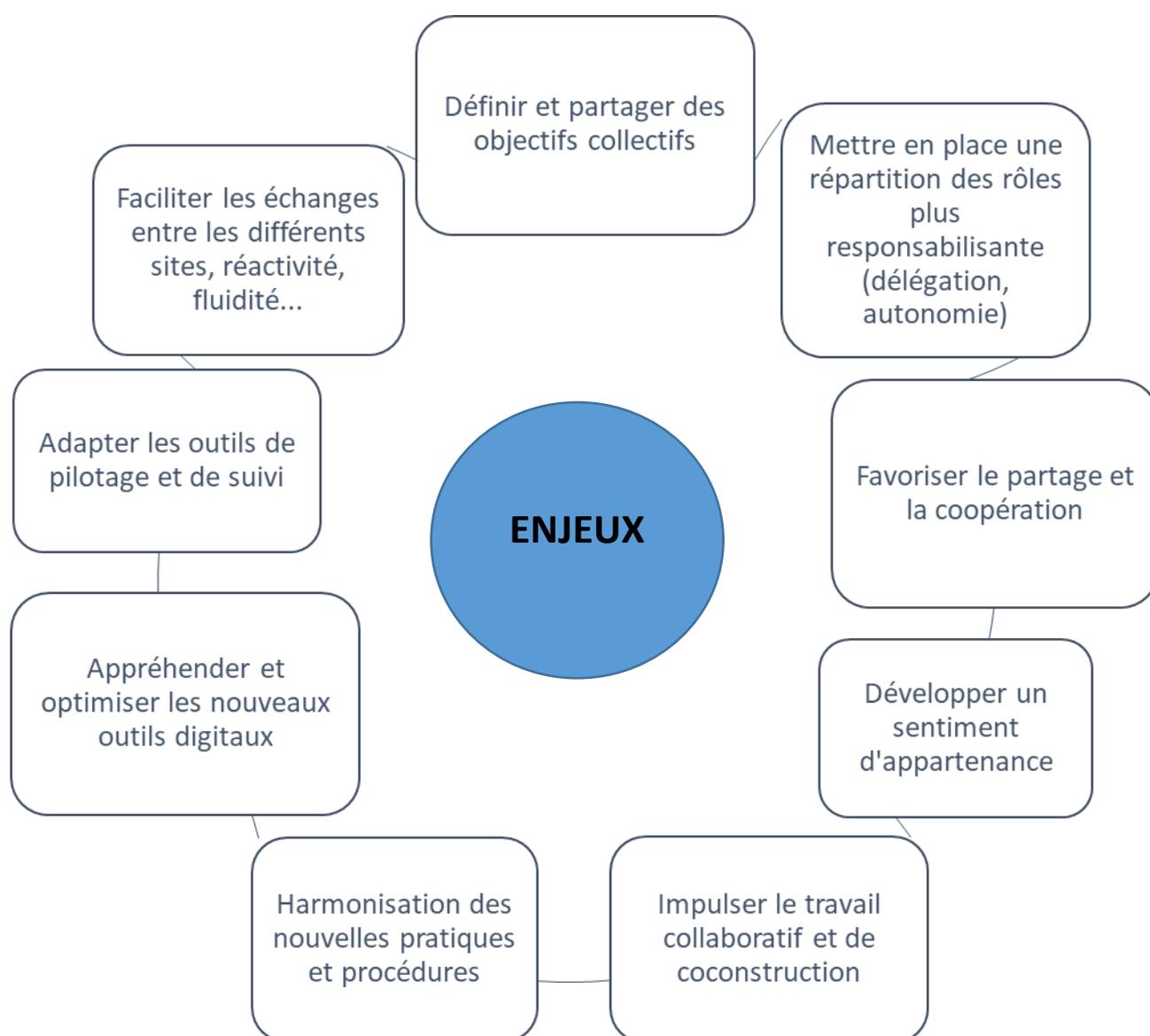


SOURCE : MANAGER LE TRAVAIL A DISTANCE ET LE TELETRAVAIL

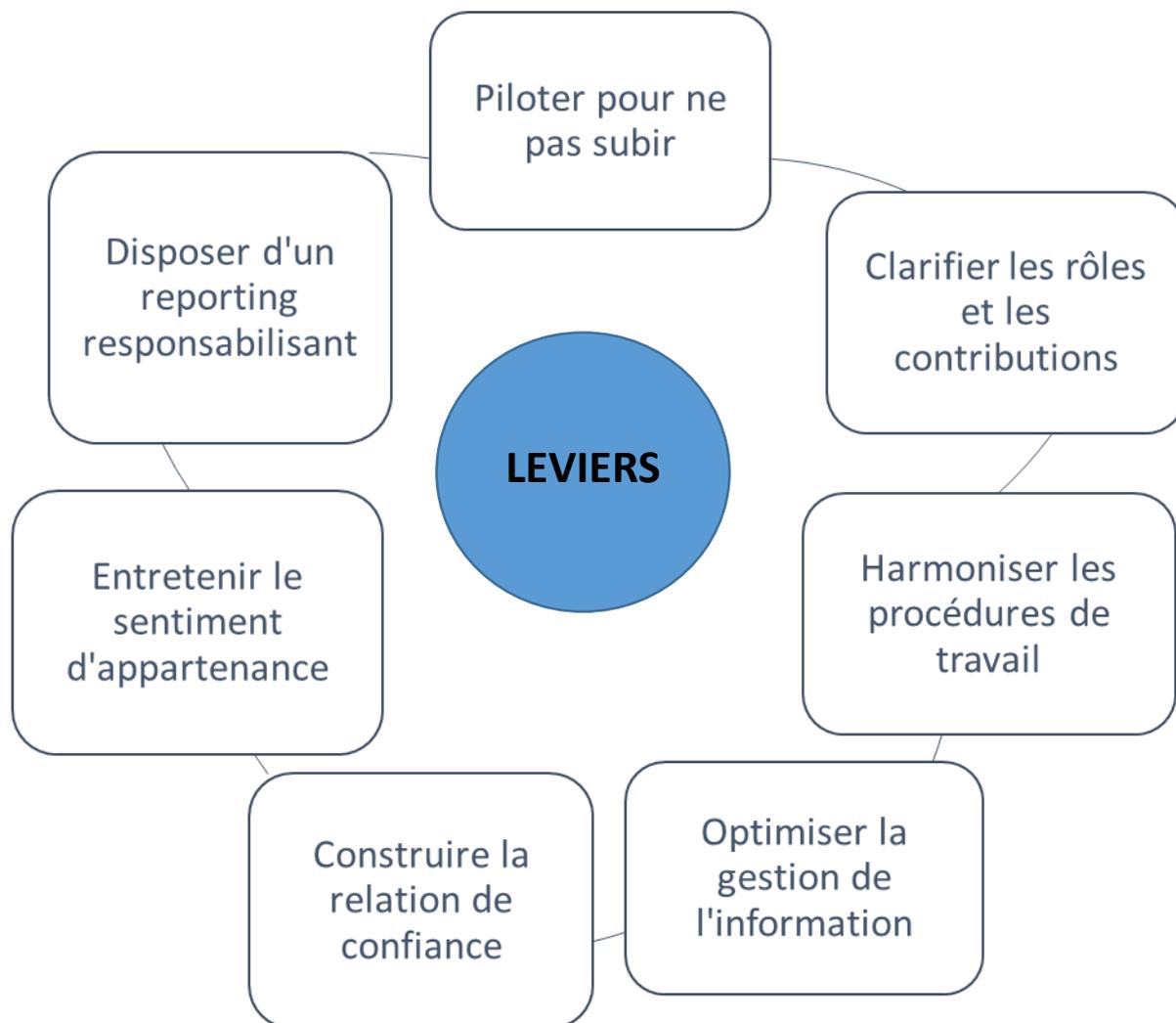
Adapter son **mode de management** :

- L'organisation du télétravail est avant tout basée sur la **confiance** et la **transparence**
- Clarifier les rôles et missions de chacun, le qui fait quoi, définir des objectifs et indicateurs de suivi partagés
- Continuer ou développer le management par objectifs. Ces derniers peuvent être fixés lors de l'entretien annuel d'évaluation en fonction des tâches télétravaillables ou non
- Anticiper au maximum l'activité pour éviter les reports de charge, notamment pour le traitement des urgences. Une procédure de traitement des urgences peut être mise en place pour que chacun puisse être le plus autonome possible dans ces cas-là, même à distance

- Les raisons et la continuité de service prévalent sur le télétravail. Néanmoins, elles doivent être bien justifiées par rapport à l'activité pour ne pas se retrouver avec un agent qui doit annuler trop régulièrement ses journées en télétravail. Cela permet également de concilier au mieux le nombre d'agents minimums devant être présents physiquement avec les jours de télétravail et de temps partiel, ou pendant les périodes de congés
- Le développement du télétravail peut accroître les écarts de compétences numériques. Il conviendra de bien accompagner le développement de ces compétences à la fois pour le télétravailleur, mais également pour les membres de l'équipe les plus en difficultés dans ce domaine. Au-delà du télétravail, le développement des compétences numériques est un enjeu majeur pour maintenir l'employabilité des agents dans un monde de plus en plus mouvant



SOURCE : MANAGER LE TRAVAIL A DISTANCE ET LE TELETRAVAIL



SOURCE : MANAGER LE TRAVAIL A DISTANCE ET LE TELETRAVAIL

Pour finir, il convient de garder en tête que le télétravail c'est du travail et que manager le télétravail fait appel à de nombreux outils classiques de management, même si cela amène à adapter les pratiques. Ce guide ne remplace donc pas un certains nombres d'apports qui peuvent être vus au cours de formations au management plus précises et détaillées (plan de formation du Département et offre du CNFPT notamment).

5. ANNEXES

Les annexes sont disponibles sur l'intranet dédié au télétravail.

- 5.1. Grille entretien préalable avec l'agent
- 5.2. Questionnaire auto-évaluation agent : télétravailler à mon domicile
- 5.3. Questionnaire auto-évaluation N+1 : le télétravail dans mon service