GOUVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité

Télétravail & travail en présentiel

VOLUME 1

Quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes

Depuis le début de la crise sanitaire, l'organisation et les modes du travail se sont profondément transformés. **De plus en plus d'agents ont aujourd'hui régulièrement recours au télétravail. De nombreuses équipes travaillent désormais simultanément en présentiel et à distance.**

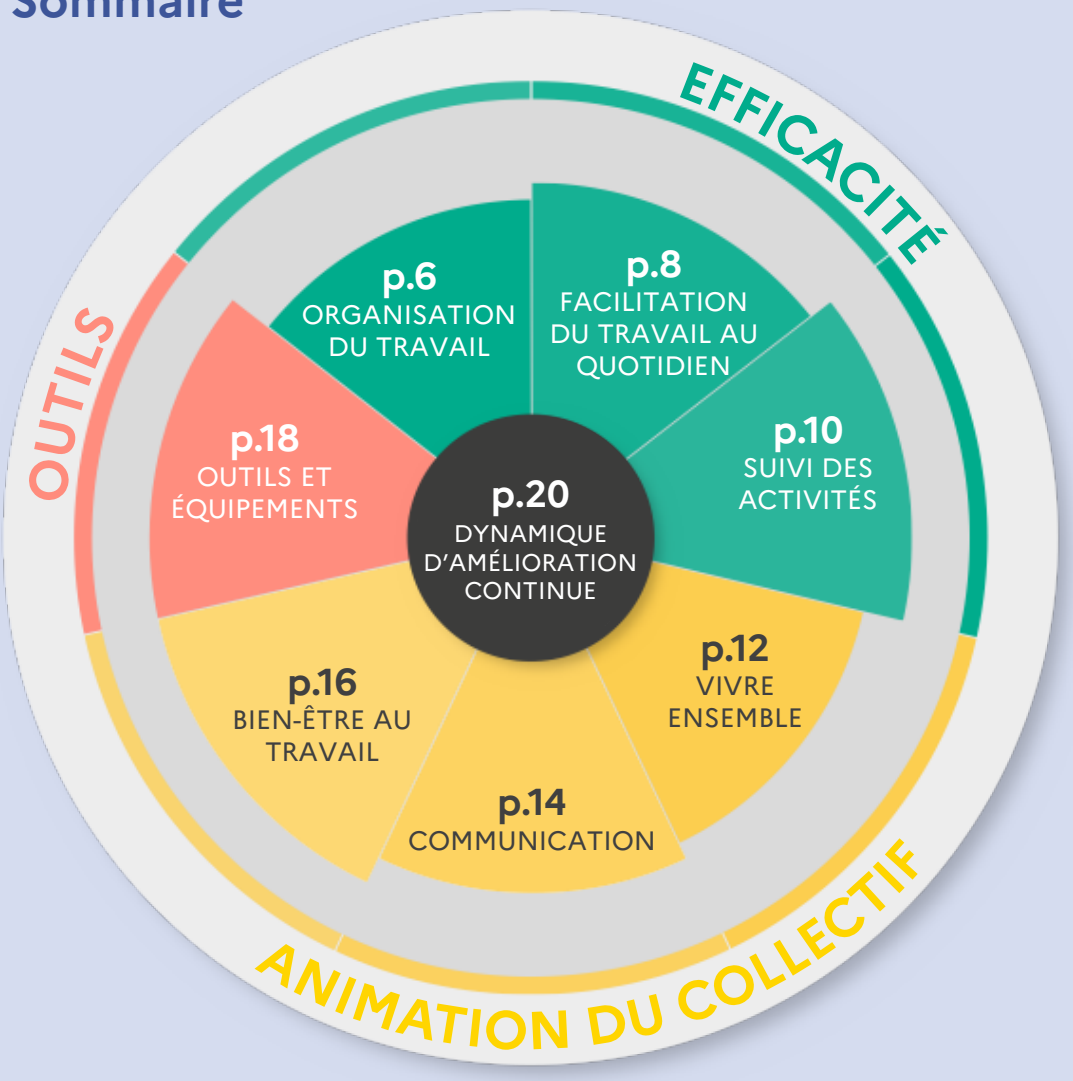
Ces évolutions transforment la manière dont nous organisons individuellement notre travail, dont nos équipes fonctionnent et dont les managers les animent. **Managers et agents, nous avons tous un rôle à jouer pour rendre ces modes de travail efficaces**, à la fois en tant qu'individu et dans la vie du collectif.

Vous trouverez dans ce document **des repères pour commencer ou pour prolonger votre réflexion** sur ces sujets, **et pour vous accompagner au quotidien** dans votre démarche d'amélioration continue de la pratique du télétravail.

Les modes de travail qui alternent activités en présentiel et à distance impactent tous les champs du travail : nos outils et nos équipements mais aussi notre organisation, notre manière de travailler ensemble…

Tous ces enjeux sont abordés dans ce document pour permettre à chacun d'avoir une vue d'ensemble et de pouvoir échanger avec son équipe.

Sommaire



Le télétravail s'exerce dans le cadre de la **réglementation applicable**. Vous trouverez toutes les informations et les ressources utiles concernant cette réglementation page 22.

Vous ne savez pas par quoi commencer ? Vous trouverez page 23 une **feuille de route** pour récapituler les différents éléments à avoir à l'esprit.

Des idées reçues ?

Le télétravail est seulement une question d'outils digitaux

Faux

Les modes de travail mixtes, en présentiel et à distance, ont des impacts sur tous nos modes de fonctionnement

Le travail en mode mixte, en présentiel et à distance, n'impacte pas seulement nos outils ou notre manière de communiquer entre nous, mais aussi nos modes d'organisation, notre bien-être au travail... **Chacun de ces enjeux est abordé dans ce document.**

L'organisation des modes de travail mixtes ne concerne que les managers

Faux

Tous les agents ont un rôle à jouer

Le manager a une responsabilité en tant qu'animateur d'un collectif et dans sa relation interpersonnelle avec ses collaborateurs, mais chaque agent a également un rôle à jouer, en tant que membre de l'équipe et acteur de ses propres pratiques de travail. **Dans ce document, ces deux points de vue sont présentés en miroir.**

Le télétravail n'est pas fait pour les managers

Faux

Un manager peut télétravailler au même titre que son équipe

Les managers peuvent télétravailler sans que cela impacte la manière dont ils exercent leurs responsabilités, à condition de clarifier en amont les modes de fonctionnement avec leur équipe et leurs responsables. En période de crise sanitaire, c'est même un devoir pour les managers de participer à l'effort collectif de distanciation sociale.

Le télétravail est un sujet uniquement individuel

Faux **Le télétravail est aussi un sujet collectif**

Le travail en mode mixte, présentiel et à distance, nous questionne individuellement et en équipe. **Dans ce document sont détaillés les enjeux individuels et collectifs de ces modes de travail.** C'est aussi un sujet de dialogue social qui doit être concerté avec les organisations syndicales.

Le télétravail est possible partout et pour tous

Faux **Certaines missions de service public ou certaines activités ne peuvent pas être exercées en télétravail**

Lorsque le télétravail est compatible avec les missions exercées et une fois mis en place, il nécessite de repenser l'organisation des activités. C'est alors une bonne occasion d'améliorer nos modes de fonctionnement.

Le télétravail est un sujet technique qui se traite une fois pour toute

Faux **Le télétravail est un levier de transformation qui s'ancre dans une démarche d'amélioration continue**

Passer à un travail en mode mixte, en présentiel et à distance, est l'occasion de remettre sur la table les modes de fonctionnement, les processus, les rituels de l'équipe. Que pouvons-nous améliorer ? **Vous trouverez de nombreuses pistes de réflexion et de discussion dans ce document.**

EFFICACITÉ

L'organisation du travail

Je suis manager…

… je manage un collectif

J'organise l'activité de mon équipe

Je prends connaissance du document-cadre de ma structure et je m'y réfère pour organiser le télétravail dans mon équipe.
Je pilote la réflexion collective en termes d'organisation du travail. Pour chaque activité de mon équipe, j'identifie, avec mes collaborateurs, les freins pour les réaliser à distance, et je cherche à les lever le cas échéant. Le télétravail n'est pas efficace pour toutes les activités : j'identifie avec mes collaborateurs celles qui s'y prêtent le mieux.
Je m'assure que les objectifs de l'équipe sont bien partagés. Je veille à la coordination avec les équipes avec lesquelles nous interagissons le plus souvent.

En cas d'urgence ?

Lorsque toute l'équipe n'est pas sur place, il est tentant de ne faire appel qu'aux personnes qui sont physiquement là lorsqu'une urgence se présente… Dans un souci d'équité, je sollicite les personnes concernées sans faire de distinction entre celles qui travaillent à distance et celles qui sont en présentiel.

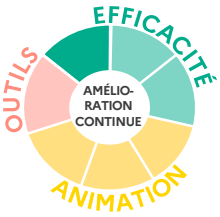
… je manage des personnes

J'instaure un management par objectifs et développe l'autonomie de mes collaborateurs

À distance, il est encore plus nécessaire de construire avec ses collaborateurs une relation de confiance, de mieux les responsabiliser avec des objectifs d'ensemble, et de faciliter ainsi la prise d'initiative.
Je fixe à mes collaborateurs des objectifs à court-terme à chaque fois que c'est possible et je leur accorde ma confiance *a priori.* Je les accompagne si besoin pour s'organiser. Ceci fonctionnera d'autant mieux si mes collaborateurs ont des objectifs individuels cohérents et atteignables. Je mets en perspective ces objectifs avec ceux de l'équipe pour leur donner du sens. Je peux étendre le périmètre d'activités que je délègue, et clarifier les délégations avec les collaborateurs concernés.

+

Pour aller plus loin…
La règle dite SMART permet d'améliorer les objectifs fixés en les rendant plus Simples, Mesurables, Acceptables (par rapport à la fonction occupée), Réalistes et Temporels (avec une échéance).



Organiser les activités pour profiter des avantages respectifs du travail à distance et en présentiel

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

Je partage avec mes collègues les informations qui leur sont nécessaires

Je communique mon calendrier de télétravail et je renseigne l'agenda partagé.
J'informe mes collègues sur la manière dont ils peuvent me joindre et je note les coordonnées téléphoniques des personnes avec lesquelles j'interagis le plus souvent.
À distance, je travaille en autonomie. Je n'hésite pas à solliciter l'ensemble des ressources –outils, collègues…– de mon administration, comme lorsque je suis en présentiel.

… je suis acteur

Je suis responsable des activités qui me sont confiées

Si besoin, je demande à clarifier les objectifs qui me sont fixés et les moyens dont je dispose pour les atteindre. Je n'hésite pas à alerter mon manager ou à demander de l'aide à mes collègues.

J'organise à l'avance mon temps de télétravail

Je liste mes activités et j'identifie parmi elles celles qui se prêtent le mieux au télétravail et celles qui se prêtent le mieux au travail en présentiel (documents numérisés ou à transporter, besoin de concentration sur des plages longues, types de coopérations et d'interactions nécessaires…).
Comme pour une journée de travail en présentiel, j'organise ma journée de télétravail pour réaliser le travail prévu.

ZOOM SUR…
l'autonomie

Travailler à distance suppose une certaine autonomie. Mon niveau d'autonomie est défini par mon manager lors d'un échange que j'ai avec lui sur les activités qu'il me confie. Mon niveau n'est toutefois pas figé. Il peut croître avec mon expérience, varier en fonction de mes activités… Il nourrit ma prise d'initiatives.

EFFICACITÉ

La facilitation du travail au quotidien

Comment m'assurer que nos habitudes de travail sont compatibles avec le télétravail ?

+

Pour aller plus loin…
Le télétravail est aussi l'occasion de repenser les procédures qui mobilisent plusieurs équipes. Comment faciliter la coopération, l'échange d'informations ou les processus de décision inter-équipes ? Une réunion avec les managers des différentes équipes sur ces questions peut être un bon point de départ.

+

Pour aller plus loin…
Une fois les processus et procédures revisités, je les formalise, les communique à chacun, et les rends disponibles.
Attention : l'adoption de nouveaux usages prend du temps et doit être accompagnée.

Je suis manager…

… je manage un collectif

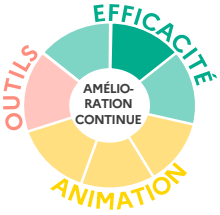
Avec mes collaborateurs, j'identifie les processus qui doivent évoluer pour devenir compatibles avec le télétravail

Travailler à distance questionne nos modes de fonctionnement, et certaines étapes qui nous paraissaient évidentes semblent parfois redondantes, qu'il s'agisse de processus de décision ou de processus métier. On attend souvent une plus grande immédiateté et une plus grande fluidité lorsqu'on ne voit pas ses collègues…
J'identifie les principaux processus de notre équipe qui doivent évoluer (suppression des étapes redondantes et des visas non décisionnels, signature électronique…), tout en sécurisant les étapes clés (les points de vérification ou de validation qui restent indispensables même à distance). Cette simplification facilitera le travail quotidien de toute l'équipe, à distance comme en présentiel. Si possible, je construis ces évolutions avec toute l'équipe !

… je manage des personnes

J'informe ensuite chacun de mes collaborateurs des nouveaux processus, et je les accompagne sur leur montée en compétence

L'évolution des processus a des impacts sur les pratiques quotidiennes de tous les membres de mon équipe : je les informe, je prends en compte leurs retours, et j'en identifie les conséquences ainsi que les moyens nécessaires pour les accompagner, le cas échéant.
Je veille également à ce que les collaborateurs au-delà de mon équipe soient informés des changements qui les concernent.



Adapter nos processus au mode de travail mixte en présentiel / à distance : clarifier et simplifier

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

Je contribue à l'amélioration des processus

En ce qui concerne les processus que je mets en œuvre moi-même dans mon activité quotidienne, je suis bien placé pour identifier des pistes d'amélioration. Je peux les faire remonter et les proposer à la discussion en réunion d'équipe : qu'est-ce qui simplifierait notre façon de réaliser nos activités quand nous ne travaillons pas sur le même site ?

En télétravail comme en présentiel, j'exerce mon activité dans le cadre des règles applicables

Être en présentiel ou à distance ne change pas les règles qui s'appliquent à mon activité… Je continue donc à les appliquer dans mes activités en télétravail.

… je suis acteur

Je me renseigne et je m'implique dans les évolutions potentielles des processus

Je m'informe sur les changements qui me concernent et je partage avec mon manager mes besoins éventuels d'accompagnement (formation, accompagnement sous forme de binôme…).

EFFICACITÉ

Le suivi des activités

Travailler à distance invite à dépasser la seule logique du contrôle et suppose le développement d'une relation de confiance réciproque. Comment la créer dans mon équipe ?

Je suis manager...

... je manage un collectif

Je donne à mon équipe de la visibilité sur les activités des uns et des autres et j'impulse une dynamique de confiance et de responsabilisation

Je partage avec mon équipe les objectifs collectifs mais aussi les objectifs de chacun. Je resitue ces derniers par rapport aux objectifs collectifs pour bien rendre visible leur sens.
Je mets en place des outils de suivi collectifs (par exemple, affichage d'un tableau de partage de l'avancement et des succès...) et je les rends accessibles en ligne.
J'instaure également quelques rituels d'équipe (un point quotidien de quelques minutes en audioconférence, un tour de table des avancées de la semaine en réunion d'équipe...) pour donner à tous de la visibilité sur les avancées et ce qu'il reste à faire.

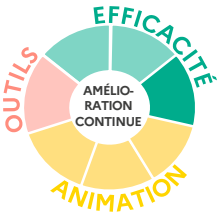
... je manage des personnes

Je repense le mode de suivi de mon équipe

Lorsque nous sommes convenus d'objectifs clairs avec mes collaborateurs, je ne les sur-sollicite pas pour contrôler leurs activités, mais je définis avec eux les modalités de suivi (fréquence, mode de communication) pour qu'ils me fassent eux-mêmes des retours sur leurs avancées et les problèmes rencontrés. Je les responsabilise ainsi sur l'organisation de leur travail, la gestion de leurs tâches et leurs délais.

J'encourage la pratique de retours réguliers

Je fais des retours réguliers à chacun de mes collaborateurs. Ce sont des occasions de les remercier ou les valoriser mais aussi de comprendre leurs difficultés et de les aider. La régularité de ces retours est d'autant plus importante en mode de travail mixte que je les vois moins souvent.



Réunir les conditions de succès du travail à distance : responsabilité et confiance

Je suis agent…

… je suis acteur

Je rends compte de mon activité réalisée à distance

La souplesse de l'organisation du travail nécessite de nouvelles règles du jeu : en télétravail, je communique plus qu'en présentiel sur l'avancée de mon travail, avec mon manager bien sûr mais aussi avec mes collègues concernés par mes activités.
Ce partage d'information est en effet essentiel à la réalisation des missions de toute l'équipe et peut être facilité par la mise en place d'outils de suivi communs. Ces outils ne doivent toutefois pas se substituer aux points réguliers que je tiens avec mon manager, qui sont l'occasion de lui faire part de mes réussites ainsi que de mes difficultés ou de ma charge de travail. Je n'hésite pas d'ailleurs à être moi-même à l'origine de ces échanges !

ZOOM SUR…
agent ou manager, comment faire des retours constructifs ?

1. Tirez parti d'occasions variées pour dire ce qui marche et ce qui est à améliorer : ces retours font partie du quotidien

2. Réunissez les conditions favorables :
- ✓ ne vous exprimez pas sous le coup de l'émotion : évitez le retour « à chaud »
- ✓ à l'inverse, n'attendez pas trop longtemps : le souvenir des faits serait plus flou
- ✓ prenez le temps nécessaire pour aller au bout de la discussion, creuser les différences de perception, en tirer des enseignements, etc.
- ✓ présentez des éléments factuels
- ✓ choisissez de préférence un endroit neutre
- ✓ privilégiez un retour de vive voix plutôt qu'écrit

3. Osez vous exprimer clairement :
- ✓ distinguez ce qui relève des faits (incontestables), de leur interprétation (sujette à discussion) ou des émotions (personnelles) : ex : « Hier, il s'est passé… J'en déduis que… Cela m'irrite parce que… »
- ✓ présentez vos impressions sous forme d'hypothèses
- ✓ soyez complet : étayez vos arguments, creusez votre analyse, ne censurez pas certains éléments

4. Veillez à la réciprocité du dialogue : l'objectif d'un tel échange est de parvenir à une compréhension partagée de la situation, et d'imaginer ensemble une solution satisfaisante.

5. Faire des retours sur ce qui fonctionne et ce qui est à améliorer est un exercice à faire dans les deux sens : n'hésitez pas à solliciter les retours sur vos propres pratiques !

ANIMATION DU COLLECTIF

Le vivre ensemble

Je suis manager...

... j'anime un collectif

La vie d'une équipe va au-delà des réunions de suivi d'activité. Ce sont aussi des temps informels indispensables à la créativité collective.

J'organise régulièrement des réunions avec mon équipe en mode de travail mixte (en présentiel et à distance)

Pour animer des réunions avec des collaborateurs présents sur place et d'autres à distance, et pour qu'elles soient efficaces, je privilégie des réunions courtes (si besoin plus fréquentes), bien préparées, avec un ordre du jour clair, des points de sortie décisionnels, sur une fréquence hebdomadaire. Je tiens aussi régulièrement des réunions plus informelles où je hiérarchise et priorise l'information que je délivre. Entre chaque réunion, je prévoie 5 à 10 minutes de battement.

Je veille à la cohésion de l'équipe

Les temps informels sont importants pour entretenir la cohésion d'un groupe. Ces interactions, souvent impromptues, renforcent et fluidifient la relation de travail. Je joue un rôle clé pour recréer ces temps collectifs. Ce sujet peut être discuté en équipe : forme ? fréquence ? canal ? quels participants ? ritualisés ou spontanés ?... Pour ces moments qui font partie intégrante de la vie de l'équipe, je privilégie les outils de communication interministériels (Tchap, visioconférence à l'heure du café...).

... je manage des personnes

Je me rends disponible

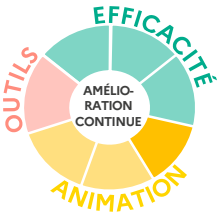
Je partage mon calendrier de télétravail avec mon équipe. Je me rends disponible pendant les heures de travail pour l'ensemble de mes collaborateurs, quel que soit le lieu où ils travaillent. En fonction du degré d'urgence, je peux accuser réception d'un message pour signifier que j'ai bien pris en compte l'information même si je ne peux apporter de réponse immédiate.

J'organise des temps informels en bilatéral

En tant que manager, j'ai une responsabilité essentielle dans le maintien du lien avec tous mes collaborateurs, en présentiel comme à distance. J'ai régulièrement des temps d'échange avec eux pour prendre des nouvelles et ne pas parler uniquement de leur travail.

+

Pour aller plus loin...
Il est important de décider en équipe des sujets qui nécessitent des échanges en présentiel : séances collectives de réflexion, décisions clés, sujets individuels ou personnels.... Il peut ainsi être nécessaire de sanctuariser des temps d'échanges collectifs en présentiel.



Entretenir la cohésion d'une équipe dispersée

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

Je me rends disponible

Je partage mon calendrier de télétravail avec mon manager et mes collègues. En télétravail, je suis joignable pendant les heures de travail.

Je participe aux temps informels proposés et j'en prends l'initiative

Je participe aux temps informels proposés, y compris lorsque je suis à distance. Membre de mon collectif de travail, je peux moi aussi maintenir le lien avec mes collègues, prendre de leurs nouvelles et être attentif à leurs besoins éventuels.
Je peux proposer des temps informels de convivialité. Ces moments informels peuvent prendre la forme d'un simple appel téléphonique pour prendre des nouvelles, une discussion sur la messagerie instantanée, une pause-café collective en visioconférence…

… je suis acteur

Je fais appel à mes collègues qu'ils soient à distance ou en présentiel

Comme pour une journée en présentiel, je n'hésite pas à solliciter mes collègues par téléphone ou visioconférence en cas de besoin (une question sur une activité à réaliser, une information à trouver…). Pour ne pas perturber leur propre travail, je peux leur envoyer un mail et convenir d'un créneau pour échanger.

ZOOM SUR…
animer une réunion avec des personnes présentes et d'autres à distance

Ce type de réunions nécessite d'adopter quelques réflexes :

Organisateur ou animateur :

- ✓ identifier le meilleur outil à utiliser (un outil que tout le monde maîtrise, qui permet la vidéo, le partage de documents ou de poser des questions sous forme de dialogue en ligne)
- ✓ prévoir 5 à 10 mn pour que tous puissent se connecter
- ✓ tenir des réunions courtes avec un support à partager et un ordre du jour clair
- ✓ donner la parole à tous les participants y compris ceux qui sont à distance
- ✓ formaliser un compte- rendu ou les principaux messages ressortis de la réunion
- ✓ une fois la connexion coupée avec les personnes à distance, ne pas continuer la réunion avec les présents

Participant :

- ✓ se connecter quelques minutes en avance
- ✓ couper le micro quand on ne parle pas
- ✓ se mettre dans les meilleures conditions pour ne pas être dérangé et ne pas déranger les autres participants
- ✓ ne pas hésiter à prendre la parole (cette réunion est faite pour vous)

ANIMATION DU COLLECTIF

La communication

Je suis manager...

... j'anime un collectif

Je définis les modalités de partage de l'information

En matière de communication, je définis avec mon équipe les règles du jeu qui conviendront le mieux aux besoins de tous et qui faciliteront la circulation d'une information utile entre nous (ex : sur quels sujets voulons-nous communiquer ? à quelle fréquence ou moment ? quels canaux sont les mieux adaptés pour chaque type de sujet ? quelles règles nous donnons-nous ? quels rituels souhaitons-nous instaurer ?...). Ces règles peuvent être formalisées, sous forme d'une charte par exemple.

Je fluidifie la circulation de l'information

En tant que garant de la bonne circulation de l'information au sein de mon équipe, je fluidifie la circulation de l'information et j'encourage mes collaborateurs à prendre des temps d'échanges informels entre eux.
J'incite également mes collaborateurs à communiquer avec les autres équipes à bon escient (la bonne information, au bon moment, aux bons interlocuteurs).

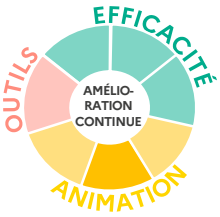
+

Pour aller plus loin...
Communiquer au sein de l'équipe, faire du lien, gérer les conflits... relève de la compétence du manager. Mais il peut aussi s'appuyer sur des personnes qui souhaitent et sont capables de le renforcer sur ces sujets, en mettant en valeur leur contribution.

... je manage des personnes

Je transmets les informations nécessaires

Dans le cadre d'un environnement de travail mixte, je veille à transmettre le même niveau d'information minimum à tous les membres de mon équipe, qu'ils soient en présentiel ou en télétravail, pour prévenir un possible sentiment d'isolement de certains et préserver chez chacun le sentiment d'appartenance à l'équipe.
J'adapte mes modes de communication en fonction de la nature et du degré d'urgence de la demande, et des sensibilités des membres de mon équipe. À distance, le canal de communication et le mode d'expression doivent être choisis avec précaution.



Développer une communication transparente pour assurer l'efficacité de l'activité de l'équipe

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

Je partage le bon niveau d'information

Que je sois en télétravail ou en présentiel, je partage l'information nécessaire à l'activité quotidienne de mes collègues, avec un souci d'efficacité (clarté et synthèse, sans multiplier les sollicitations ni les canaux) : qu'est-ce qui est utile dans l'information que je transmets ? en fonction du sujet, vaut-il mieux l'envoyer par mail, en parler par téléphone, ou la mettre à disposition sur un espace de travail partagé ? est-ce que je peux communiquer cette information sans interrompre le travail de mon collègue par un appel téléphonique ? faut-il prévoir un point d'échange avec lui plus tard pour en discuter de vive voix ?…

ZOOM SUR…
choisir son canal de communication

J'ai besoin d'un échange rapide et court à plus de 2 personnes, sur le mode de la discussion (fixer un rendez-vous, débattre d'un point simple qui n'est pas à traiter dans l'heure) **:** je privilégie la messagerie instantanée pour ne pas surcharger les boîtes mails.

J'ai besoin de convivialité, je veux prendre des nouvelles, j'ai besoin d'un conseil sur un sujet délicat : je privilégie un appel téléphonique (dans la mesure du possible, j'essaie de le planifier pour ne pas interrompre le travail de mon interlocuteur).

Je dois traiter un sujet de fond, laisser une trace écrite : je choisis le mail.

Je dois faire un retour sur le travail d'un collaborateur : si possible, je privilégie une rencontre en face à face.

… je suis acteur

Je vais aussi moi-même à la recherche de l'information dont j'ai besoin

En complément des informations qui me sont communiquées, je m'informe de manière proactive et je vais chercher les informations dont j'ai besoin. Je parle aussi à mes collègues ou à mon manager de mes besoins en termes d'information et de ce qui m'aiderait à atteindre mes objectifs.

ANIMATION DU COLLECTIF

Le bien-être au travail

Je suis manager...

... j'anime un collectif

Je suis exemplaire en matière de comportements à adopter en télétravail

En tant que manager, je veille à être exemplaire en matière de bons comportements à adopter en télétravail (ex : ne pas envoyer de mails en dehors des horaires de travail définis, appeler régulièrement les membres de mon équipe...).

Je préviens les risques d'isolement

En tant que manager, j'exerce une vigilance particulière sur le risque de mise à l'écart et d'isolement des agents en télétravail. Je réunis régulièrement l'ensemble de mon équipe physiquement et incite les agents à communiquer entre eux.

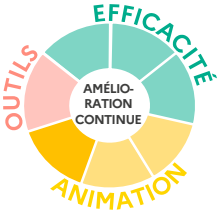
... je manage des personnes

Je veille au respect des temps de repos et de congé de mes collaborateurs

Je prends soin de respecter et de faire respecter les temps de repos et de congé de mes collaborateurs.
J'informe plus généralement mes collaborateurs que le fait d'être joignable ne signifie pas qu'ils sont dans l'obligation d'apporter une réponse immédiate à toute sollicitation, et qu'ils ne sont pas réputés être connectés en dehors des plages horaires définies.
Je m'assure régulièrement que mes collaborateurs ne travaillent pas en dehors des heures prévues (en étant vigilant sur l'heure d'envoi des messages, par exemple) et j'aborde ce point avec chaque agent concerné. Auprès de ceux qui manifestent leur disponibilité en dehors de leurs heures de travail lorsqu'ils travaillent à distance, je rappelle l'importance de respecter les plages horaires définies en télétravail comme au bureau.

ZOOM SUR...
Les bons comportements à adopter

- ✓ il n'est pas attendu une réponse aux appels professionnels ou aux courriels en dehors des horaires de travail
- ✓ la communication en temps réel ne doit pas être sur-utilisée : les notifications incessantes sont un facteur de stress, en particulier en travail à distance
- ✓ il peut être utile de fixer des plages horaires où chacun doit se rendre joignable
- ✓ comme en présentiel, un agent peut s'absenter quelques minutes de son espace de travail ou ne pas être joignable (déjà en ligne, par exemple)
- ✓ tous doivent respecter les horaires fixés : l'exemplarité du manager est importante.



Tirer parti des avantages du télétravail en matière de bien-être au travail et prévenir les risques

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

Je mets en place de bonnes conditions de travail sur mon lieu de télétravail

Je veille à créer un environnement propice au travail hors les murs et, comme pour une journée en présentiel, je pense à réaliser des pauses régulières.

Je respecte mon temps de repos et de congé

Il est généralement important pour le bien-être au travail de bien séparer son temps de travail et son temps personnel. Or cette limite a tendance à devenir floue lorsque l'on travaille chez soi. Je veille à bien la marquer même lorsque je travaille à distance, avec des rituels (ranger mes affaires à la fin de la journée), ou tout autre moyen (adopter des horaires réguliers…).

Je me sens concerné par le bien-être de mes collègues et je lutte contre l'isolement professionnel

Je peux, par exemple, prendre des nouvelles régulièrement. Si un collègue semble en difficulté, ou si je constate qu'une personne est en situation d'isolement, j'alerte mon manager.

… je suis acteur

Je tiens mon manager informé de mon état d'esprit et je l'alerte en cas de besoin

Si j'ai des inquiétudes sur ma charge de travail, l'amplitude de mes horaires, mes relations professionnelles… je lui en parle pour rechercher ensemble une solution.

ZOOM SUR…
les bonnes conditions de télétravail

La pratique du télétravail permet une meilleure qualité de vie au travail si et seulement si de bonnes conditions sont réunies. En particulier, veillez à :

- ✓ délimiter un espace dédié ou isolé
- ✓ faire attention à votre posture et être vigilant aux troubles musculo-squelettiques
- ✓ positionner votre écran et votre clavier aux bonnes distances
- ✓ alterner position debout et assise, faire des pauses pour vous délier les jambes et éloigner vos yeux de l'écran
- ✓ être à l'écoute de votre corps.

Pour en savoir plus, cliquez ici ou ici.

Outils et équipements

Je suis manager...

... j'anime un collectif

Le télétravail est souvent facilité par la dématérialisation des documents et l'adoption de nouveaux outils collaboratifs.

J'identifie des outils qui peuvent faciliter les modes de travail mixtes en présentiel et à distance, sans les multiplier

J'identifie les besoins de mon équipe en termes d'outils et d'équipement pour faciliter au maximum les interactions entre agents, travailler et mener des réunions efficaces : quels besoins sont déjà couverts par ce dont nous disposons ? quels sont les nouveaux besoins à couvrir en priorité ? faut-il, par exemple, doter mes agents d'un grand écran ? quels outils seront les plus faciles à adopter dans mon équipe et à intégrer aux autres outils que nous utilisons déjà ?
Des démarches simples comme la diffusion des coordonnées de mes collaborateurs, la mise en commun de nos agendas professionnels, ou encore le recours systématique à un serveur commun pour stocker nos fichiers peuvent nous aider à mieux collaborer.

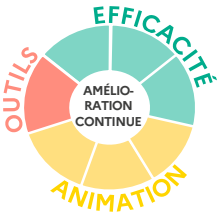
Je contribue aux démarches de dématérialisation et j'organise la montée en compétence collective sur les outils

Je fais remonter mes besoins en matière de dématérialisation pour orienter les travaux sur ce sujet et faciliter ainsi le développement du télétravail.
Pour aider mes collaborateurs à monter en compétence sur les nouveaux outils, je peux nommer des ambassadeurs, des personnes ressources de mon équipe qui sont capables de répondre aux questions ou aux difficultés rencontrées et qui peuvent ainsi aider leurs collègues.

... je manage des personnes

J'organise la montée en compétence de mes collaborateurs sur les outils

Je m'assure que les membres de mon équipe ont à disposition les outils et équipements dont ils ont besoin pour travailler à distance et qu'ils les maîtrisent. Je les accompagne si besoin est dans leur montée en compétence. Je les oriente vers des formations ou des ressources (livrets de formation aux outils,...).



Accompagner l'adoption de nouveaux outils pour faciliter la collaboration à distance

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

Je contribue aux démarches de dématérialisation

Je contribue aux démarches de dématérialisation en faisant remonter mes besoins. Si, malgré tout, je dois transporter des documents, je veille au respect de leur confidentialité et à leur sécurité lorsque je travaille hors les murs, notamment en tiers-lieux, et je ne les laisse pas sans surveillance.

J'utilise les outils numériques interministériels pour collaborer à distance

- ✓ la messagerie instantanée de l'État, Tchap, pour échanger en privé à 2 ou en groupe (salon) ou partager des fichiers (documents, photos, vidéos…)
- ✓ le service de webconférence interministérielle, la Webconférence de l'État, pour organiser à distance, en audio ou en vidéo, des réunions, des conférences, des présentations, des formations ou des webinaires et réagir en direct via un tchat intégré, éditer un texte en mode collaboratif…
- ✓ la plateforme collaborative pour les groupes de travail, Resana, pour travailler avec d'autres agents, stocker, partager et coéditer vos documents, planifier et piloter des projets…
- ✓ la plateforme des communautés professionnels de l'État, Osmose, pour créer un espace collaboratif dédié, animer une communauté, partager contenus et fichiers, planifier des réunions…

Si besoin, je me rapproche également de ma direction du numérique (DNUM) pour connaitre l'offre de service ministérielle.

+

Pour aller plus loin…

Découvrez ici plus d'informations sur les outils numériques mis à votre disposition pour faciliter le travail en équipe et à distance.

… je suis acteur

Je signale le matériel et les formations dont j'ai besoin

J'échange avec mon manager sur mes besoins en matériel ou en outils afin d'être opérationnel à distance.
Si j'en ressens le besoin, je demande une formation.

ZOOM SUR…
un test pour évaluer ses compétences numériques

Je peux évaluer mes connaissances et mes besoins en formation par des tests d'autodiagnostic. L'outil Pix, par exemple, est un service public en ligne qui me permet d'évaluer, développer et certifier mes compétences numériques.

Pour en savoir plus, cliquez ici

L'amélioration des pratiques

ZOOM SUR…
La mise en place du télétravail

La réflexion sur la mise en place du télétravail dans une équipe peut utilement être amorcée comme suit :

- ✓ prise de connaissance des principes structurants du cadre réglementaire
- ✓ évaluation de la maturité de l'équipe face au télétravail : retour d'expérience sur la pratique du télétravail (si pertinent), identification des difficultés rencontrées et des bonnes pratiques
- ✓ évaluation des besoins de formation
- ✓ définition de nouveaux modes de travail collectif sur plusieurs dimensions : animation du collectif, efficacité, outils, respect des règles.

+

Pour aller plus loin…
J'échange avec d'autres managers sur nos pratiques respectives. Je peux par exemple mettre en place ou participer à un groupe de croisement des expériences et d'échange de pratiques avec des pairs.

Je suis manager…

… j'anime un collectif

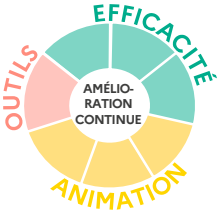
Je réalise des points réguliers avec mon équipe sur le télétravail

Le passage de mon équipe à un mode de travail mixte, en présentiel et à distance, soulève plusieurs questions sur les modes de fonctionnement et de management, sur les manières de faire équipe en mode dispersé… Ces questions ne se résoudront pas en une fois.
Si je commence ou si je poursuis mon questionnement sur ces sujets, je peux le faire en équipe, en mettant régulièrement le sujet du télétravail à l'ordre du jour de nos réunions.
L'objectif de ces échanges est d'évaluer ensemble la manière dont nous travaillons comme équipe en mode dispersé : ce qui fonctionne bien ou moins bien, les bonnes pratiques à garder, les points à faire évoluer, les ressentis de chacun, les besoins de formation…

… je manage des personnes

J'organise des points réguliers avec mes collaborateurs sur le télétravail

En application de la règlementation, suite à une demande individuelle de télétravail, j'organise un entretien avec mon collaborateur pour organiser son travail, définir les règles et échanger sur le suivi de son activité. Par la suite, j'organise des entretiens réguliers sur le sujet avec chacun de mes collaborateurs (ou je mets le sujet à l'ordre du jour de nos points d'équipe si plusieurs personnes sont concernées) pour échanger sur ces sujets et voir ce qui fonctionne et ce qui doit être adapté dans un objectif d'amélioration continue.
Je n'hésite pas à me former si j'en ressens le besoin. Je prends l'attache du référent formation de ma structure pour suivre les formations managériales en fonction de mes besoins.



S'interroger au sein d'une équipe pour faire évoluer ses pratiques de travail mixte, en présentiel et à distance

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

Je suis force de proposition sur l'amélioration de nos pratiques de télétravail

Je prends le temps d'échanger avec mes collègues sur notre organisation collective. Si j'identifie des axes d'amélioration (mise en place de nouveaux outils collaboratifs, de nouveaux processus, de modalités de communication…), j'en fais part lors de réunions dédiées avec l'équipe et je suis force de proposition sur les évolutions à engager.

ZOOM SUR…
intégrer les nouveaux arrivants

Les nouveaux arrivants, les stagiaires et les alternants doivent bénéficier d'une attention particulière. Leur niveau d'autonomie est moindre pendant le temps de leur montée en compétences. Il est donc important que le manager passe davantage de temps à échanger avec eux lorsqu'ils sont à distance. Un référent dans l'équipe peut également être nommé pour les accompagner.

… je suis acteur

Je questionne mes pratiques de travail en mode mixte en présentiel et à distance

Je questionne régulièrement mes pratiques : qu'est-ce qui marche bien ? est-ce que je me sens efficace lorsque je télétravaille ? quels sont mes éventuels points de frustration ? comment cela impacte-t-il ma manière de réaliser mes activités ou d'atteindre mes objectifs ? quelle influence cela a-t-il sur mon bien-être au travail ? comment ont évolué mes relations avec mon collectif de travail ? avec mon manager ? est-il nécessaire de faire évoluer mes modalités de télétravail ?…
Je n'hésite pas à demander une formation si j'en ressens le besoin. Je prends l'attache du référent formation de ma structure pour suivre les formations sur le télétravail qui peuvent m'être proposées.

Le télétravail est à mettre en œuvre dans le cadre de la réglementation applicable

Le télétravail s'exerce dans un cadre réglementaire (document-cadre établi par ma structure et qui a fait l'objet d'une discussion dans les instances représentatives)**.** Il fait notamment l'objet d'une demande individuelle de télétravail **:**

Je suis manager :

Je reçois les demandes de télétravail de mes collaborateurs. J'apprécie la compatibilité de leur demande avec la nature des activités qu'ils exercent et si l'intérêt du service permet ou non de l'accorder. Si je refuse la demande, je dois le motiver. Dans tous les cas, je propose un entretien à mon collaborateur afin d'approfondir ou de réexaminer avec lui sa demande

Je suis agent :

Je formule ma demande par écrit et je la transmets à mon responsable hiérarchique. Je précise les modalités d'organisation que je souhaite mettre en place et détaille les fonctions exercées en télétravail, le ou les lieu(x) d'exercice, le ou les jours fixe(s) ou flottant(s), la quotité, la base hebdomadaire ou mensuelle.

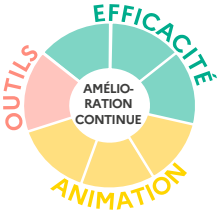
Il convient de veiller à une bonne information des agents en matière de télétravail et d'assurer un dialogue social régulier de qualité avec les organisations syndicales représentatives tant aux niveaux national que déconcentré, afin de garantir la bonne appropriation du dispositif par tous.

Le télétravail doit faire l'objet d'un bilan annuel destiné aux comités sociaux compétents pour les questions d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail. Ce bilan doit permettre de présenter l'application et le suivi des mesures de prévention prises dans le cadre de la mise en œuvre du télétravail.

Par ailleurs, que je travaille au bureau ou à distance, j'exerce mes activités en conformité avec la réglementation applicable. Si je suis manager, je veille à l'appliquer et à ce que mes collaborateurs l'appliquent.

Quelques liens pour aller plus loin :

- le guide sur la qualité de vie au travail dans la fonction publique
- le décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature
- le guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique



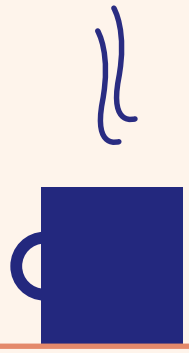
Travail en présentiel et à distance : ma feuille de route

Mémo pour évaluer mes pratiques du télétravail et trouver l'information pour aller plus loin

	Je suis manager…	Je suis agent…
Efficacité		
L'organisation du travail p. 6	❑ J'organise l'activité de mon équipe ❑ Je gère les urgences avec un souci d'équité ❑ J'instaure un management par objectifs et développe l'autonomie de mes collaborateurs	❑ Je partage avec mes collègues les informations nécessaires ❑ Je suis responsable de mes activités ❑ J'organise mon temps de télétravail
La facilitation du travail au quotidien p. 8	❑ Avec mes collaborateurs, j'identifie les processus qui doivent évoluer ❑ J'informe mes collaborateurs des nouveaux processus et je les accompagne sur leur montée en compétence	❑ Je contribue à l'amélioration des processus ❑ J'exerce mon activité dans le cadre des règles applicables ❑ Je me renseigne et je m'implique dans les évolutions potentielles des processus
Le suivi des activités p. 10	❑ J'impulse une dynamique de confiance et de responsabilisation ❑ Je repense mon mode de suivi ❑ J'encourage la pratique de retours réguliers	❑ Je rends compte de mon activité réalisée à distance
Animation du collectif		
Le vivre ensemble p. 12	❑ J'organise des réunions avec mon équipe ❑ Je veille à la cohésion de l'équipe ❑ Je me rends disponible ❑ J'organise des temps informels en bilatéral ❑ J'organise le dialogue social de proximité	❑ Je me rends disponible ❑ Je participe aux temps informels et j'en prends l'initiative ❑ Je fais appel à mes collègues
La communication p. 14	❑ Je définis les modalités de partage de l'information ❑ Je fluidifie la circulation de l'information ❑ Je transmets les informations nécessaires	❑ Je partage le bon niveau d'information ❑ Je vais moi-même à la recherche de l'information dont j'ai besoin
Le bien-être au travail p. 16	❑ Je suis exemplaire en matière de comportements à adopter en télétravail ❑ Je préviens les risques d'isolement ❑ Je veille au respect des temps de repose et de congé de mes collaborateurs	❑ Je mets en place de bonnes conditions de travail sur mon lieu de télétravail ❑ Je respecte mon temps de repos et de congés ❑ Je me sens concerné par le bien-être de mes collègues, je tiens mon manager informé de mon état d'esprit
Outils et équipements		
Outils et équipements p. 18	❑ J'identifie les outils qui peuvent faciliter le travail en mode mixte sans les multiplier ❑ Je contribue à la dématérialisation et j'organise la montée en compétence de mon équipe	❑ Je contribue à la dématérialisation ❑ J'utilise les outils numériques interministériels pour collaborer ❑ Je signale les formations dont j'ai besoin
Faire vivre une dynamique d'amélioration continue		
L'amélioration des pratiques p. 20	❑ Je réalise des points réguliers avec mon équipe et chacun de mes collaborateurs sur le télétravail	❑ Je suis force de proposition pour améliorer nos pratiques collectives ❑ Je questionne mes pratiques individuelles de travail en mode mixte

GOUVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité



Ce guide a été réalisé par les équipes
de la DITP et de la DGAFP

www.modernisation.gouv.fr
Décembre 2020