

GUIDE PRATIQUE DU TÉLÉTRAVAIL A USAGE DU MANAGER ET DES AGENTS

1) CONDITIONS PRELIMINAIRES ET MISE EN ŒUVRE DU TELETRAVAIL

a) Conditions préliminaires - Comment préparer le collectif ?

Outre les discussions entre un agent et son encadrant, **une discussion collective** sur la façon dont l'entité va intégrer le télétravail est très facilitatrice.

Dans ce document, le collectif peut être constitué d'une sous-direction, d'un département ou bureau, d'une division ou subdivision par exemple selon la façon dont l'organisation du travail impacte les objectifs communs.

Quelle que soit sa taille ou son niveau, le collectif a souvent tendance à réguler les velléités. Si, en confiance et en transparence, on identifie combien de personnes seront en télétravail et sur quelles journées de la semaine et du mois devant le collectif, on peut organiser la continuité de service. Le bilatéral ne suffit souvent pas lorsqu'il y a un groupe de plusieurs agents concernés.

Cette discussion collective permet **d'instaurer les bonnes pratiques** et de clarifier les règles de fonctionnement au sein de l'entité en cas de télétravail (« on remplit tous nos agendas électroniques pour ne pas se déranger quand on est en congé », « on évite d'être tous absents le même jour et de laisser une seule personne se débrouiller en présentiel », on s'entraide « si je suis en télétravail, peux-tu m'aider à faire telle petite tâche et je t'aiderai à faire la tienne quand tu seras en télétravail »). Cet aspect de présentation collective permet d'éviter les jalousies, ou de laisser la possibilité à un agent de constater qu'il va trop loin dans sa demande car ses collègues devront gérer à sa place.

Il permet aussi de mettre en place une organisation/des procédures sur l'utilisation des ressources communes (par ex si on travaille en document partagé) et de se mettre d'accord sur les horaires communs de présence (« on reste tous joignables jusqu'à midi 15 ou jusqu'à 17h »).

Lors de cette présentation collective, **certaines choses doivent être présentées clairement comme faisant partie du contrat de confiance** :

- **Revenir sur site quand c'est nécessaire est la règle.** On ne peut pas arguer : « je ne pourrai pas venir tel jour car je suis en télétravail ». Il est très important que la notion soit comprise. Le travail à la maison est fait s'il arrange TOUT LE MONDE (l'agent, ses collègues, son encadrant, les partenaires). Il ne doit pas poser problème si une réunion est programmée. Il ne doit pas empêcher de faire une mission à l'extérieur. Bien entendu, si l'agent est seul sur la mission et si elle peut être programmée un autre jour, cela ne pose pas de problème. Mais, **présenter une impossibilité d'agenda pour cause de télétravail perturbe tout le fonctionnement collectif.** En effet, si les télétravailleurs imposent plus de contraintes d'agendas que les autres, ce seront les

agents en présentiel permanent qui devront toujours faire l'effort de supprimer une RTT ou de décaler leurs propres réunions.

- **La décision de télétravail doit être reconsidérée si cela ne se passe pas bien pour un des 3 acteurs** : le collectif, l'encadrant, l'agent. Et, de la même façon qu'il faut en discuter au moment de la mise en place du télétravail, il faut discuter du pourquoi on s'est senti mal. Cette discussion peut permettre de trouver d'autres modalités pour le télétravail, ou à l'extrême se conclure par une remise en cause totale d'une décision.

L'organisation de « **campagnes annuelles de réexamen du TT** », dans un format à définir par chaque direction et entités, permet le réexamen collectif par l'entité de ses modalités d'organisation au regard du télétravail. Ainsi, chaque année l'ensemble des demandes pourra être réexaminé en même temps, ce qui permet d'assurer une égalité de traitement entre tous les agents et de prendre du recul sur le fonctionnement de l'entité.

Une telle organisation permet néanmoins de gérer les arrivées de demandes de TT au fil de l'eau :

- Soit en répondant favorablement (si la demande s'intègre harmonieusement aux objectifs définis précédemment) avec une « revoyure » à la prochaine campagne,
- Soit en répondant partiellement à la demande (par exemple, en harmonisant le nombre de jours de télétravail),
- Soit en renvoyant à la prochaine campagne si un objectif semble problématique ou si le demandeur est un nouvel arrivant dans le service et manque des bases de connaissance nécessaires à son autonomie.

Il existe des outils organisationnels qui permettent de garantir la confiance nécessaire à l'exercice serein du travail de chacun. Par exemple, les agendas partagés et bien tenus par chaque agent de l'entité ou les tableaux de programmation des présences. Ou des petits actes simples comme, par exemple, indiquer qu'on est en télétravail par un très court mail, indiquer dans la signature du mail le numéro auquel on peut être joint ce jour-là, ou l'afficher sur la porte de son bureau...

Le SMS peut s'avérer un outil intéressant pour ne pas « fliquer » ou déranger. Et il évite l'autocensure abusive « je ne vais pas le déranger car il n'est pas au bureau ». Un simple : « peut-on s'appeler avant 11 heures ? » ou « quand serais-tu disponible pour une coordination téléphonique » permet d'éviter les appels intempestifs et de conserver le même lien que si on était ensemble sur site.

Plusieurs outils permettent de remplacer ces bribes d'informations non verbales rassurantes qu'on reçoit sans en être conscient dans le travail sur site : « tiens, il est là, sa voiture est sur le parking » ou « c'est bon, je l'ai vu.e à son bureau en passant dans le couloir, je pourrai lui parler avant la réunion de 11 heures »...

La mise en place de modalités de coordination collective (par exemple par projet ou des réunions de coordination régulières), y compris les nécessités de coordination **en présentiel**, doit aussi être envisagée dans la préparation collective.

Les modalités de reporting peuvent également être définies si elles sont identiques pour tous les agents de l'entité.

Il est aussi possible de définir les **tâches communes** que l'entité juge compatibles ou non avec le télétravail (réunions d'équipes, révisions documentaires ...)

Enfin, il est intéressant **d'évoquer avec les représentants des personnels les mécanismes du télétravail** qui peuvent être différents d'une entité à l'autre. Ce contact avec les organisations syndicales permettra d'aborder la situation sur un plan systémique et collectif dans un premier temps. Ainsi, si, plus tard, une intervention est faite pour un agent, ce cadre pourra servir de référentiel.

b) Conditions préliminaires - Comment s'assurer que l'entretien agent/manager soit un moment d'échange (et non pas uniquement de remplissage d'un formulaire) ?

Les conditions de la réussite sont souvent simples et portent sur de petites choses. Mais il est crucial de **s'en parler AVANT de mettre en place le télétravail**.

La demande de télétravail ne peut pas se restreindre au dépôt d'un formulaire sur un bureau. **Si on en est au stade du formulaire c'est qu'il y a déjà eu des discussions**, pas forcément formelles dans un premier temps, mais qui montrent qu'on se fait confiance – toujours avoir en tête la nécessité de l'accord de confiance mutuelle - en se parlant ouvertement des choses et de ses attentes.

Lors de la discussion, il est crucial de comprendre quelles sont les motivations profondes de l'agent. Il faut ainsi amener l'agent à les exposer de façon précise. La réponse sur le télétravail lui-même ou ses modalités sera différente selon le cas de figure : Est-ce une question de fatigue et de temps de transport ? Est-ce une façon de fuir un problème sur site ? Est-ce une façon déguisée d'éviter du temps partiel ? Est-ce un besoin d'efficacité rendu impossible par des conditions de bureau partagé ou des interruptions d'utilisateurs ou de collègues ?

Rappelons-le encore, le télétravail nécessite de bien respecter les mécanismes d'organisation du travail qui devraient être en vigueur en présentiel : définition des objectifs, évaluation de la charge, planification du travail, suivi des échéances... Dans l'acte managérial, ce qui est délicat, c'est que tous les agents ne sont pas égaux dans la capacité à réunir les conditions du télétravail – qu'il s'agisse de conditions techniques ou de conditions relatives à l'autonomie ou à l'ancienneté. Cela peut sembler injuste. Et pourtant, le télétravail est plus ou moins facile selon l'activité et l'historique de chaque agent. **Il faut donc gérer des traitements de cas différents en fonction des activités, des besoins techniques ou de la maturité dans le poste.**

Ainsi l'échange entre l'agent et le manager peut amener à amender la demande initiale en particulier si elle ne répond pas au meilleur intérêt des trois parties (convenir au collectif, convenir au manager, convenir à l'agent). Cet élément doit être abordé avant même l'examen de la conformité de la demande aux textes réglementaires sur le TT.

Nous l'avons déjà évoqué : l'organisation de télétravail est d'abord un acte managérial. Ainsi, si une demande d'un agent est inacceptable, il faut la refuser. Que ce soit parce qu'elle contredit le cheminement collectif ou parce qu'elle donne trop de tâches supplémentaires à des tiers, ou encore parce que l'agent n'est pas considéré comme prêt et assez autonome pour travailler en TT, dans tous les cas il faut exprimer clairement le refus et expliciter les raisons de ce refus.

Pour le manager, il sera important **de mettre en avant l'activité de l'agent**. Cela permet de sortir des questions liées aux affinités et cela donne une vision plus objective et systémique de la démarche. Enfin se pose la question de l'autonomie qu'est capable de mettre en œuvre

l'agent (et cela se détermine sur la base de l'expérience et du profil de l'agent). Au besoin, le manager et l'agent se donnent le temps de mettre en œuvre des modalités d'accompagnement (formation, tutorat...) pour faire progresser l'agent en termes de compétences et d'autonomie, avant d'accepter le télétravail.

c) La mise en œuvre et le suivi du TT

Une fois le télétravail mis en œuvre avec ces précautions, il faut s'assurer de **la visibilité**.

Cette visibilité concerne à la fois la bonne exécution des missions du service mais aussi l'ensemble des signaux faibles qui permettent au manager de détecter au plus tôt les signes de mal-être au travail (pour les agents en télétravail ou en présentiel) dans son équipe.

La visibilité quant à la bonne exécution des missions est ce qui forge la confiance du manager. Cette visibilité passe par la notion de « **rendre compte** ». Le contrat peut être : la veille du TT, je dis à mon supérieur hiérarchique ce que je vais faire en TT ou bien je donne d'autres moyens de suivre mes activités. L'action réalisée doit être rendue visible pour deux raisons : ne pas laisser son encadrant dans le doute, et ne pas se sentir soi-même isolé.

Si ce n'est pas le cas, soit que le manager se sente mal à l'aise car « dans le flou » avec cet agent, soit que l'agent évoque un sentiment d'isolement ou d'incertitude sur ses objectifs, il faut revenir à l'acte managérial. Dans un premier temps, il s'agit d'évoquer franchement cette question avec la personne concernée. Si les choses ne s'améliorent pas rapidement, il faut faire appel au courage managérial, soit pour clarifier les objectifs et améliorer le reporting, soit pour dire que ça ne va pas et aménager les conditions de télétravail, voire le suspendre s'il engendre une dégradation des réalisations ou des relations internes à l'entité.

Un retour individuel sur l'exercice du télétravail est effectué lors de l'entretien professionnel.

De plus, lors des campagnes collectives de demandes de télétravail (une ou 2 fois par an), l'ensemble de l'organisation du télétravail au sein de l'entité peut être étudiée de nouveau. Ainsi le manager peut faire le point sur ce qui fonctionne ou modifier la répartition du télétravail pour corriger des défauts. En particulier, il sera intéressant **d'identifier ce qui a été allégé par les mises en œuvre organisationnelles liées au TT**. Si des tâches ont été ajoutées pour gagner en transparence, en rationalisation, en partage, cela doit s'accompagner d'un allègement, par exemple dans les durées des réunions, dans les rappels en bilatéral etc.... Si des tâches sont supprimées ou allégées, ce sera un argument favorable pour développer le TT. S'il n'y en a pas suffisamment, on n'aura pas encore atteint le bon équilibre car un des acteurs risque de se retrouver en surcharge pour pallier les inconvénients du TT. De même, si on peut montrer que certains dossiers progressent plus vite quand on a une partie du temps en télétravail, cela sera un argument favorable. **Enfin, la visibilité et la communication des objectifs nécessaires au télétravail sont de nature à renforcer le sens du travail et du collectif**. Cela pourra également être mis en avant pour le plus grand bénéfice de tous.

Ces analyses périodiques peuvent faire prendre conscience que le collectif est allé trop loin et, dans ce cas, amener à redéfinir les modalités et l'organisation du télétravail. A contrario, l'analyse peut aussi faire apparaître de façon objective les bénéfices du télétravail pour les trois acteurs.

Des formations, dont le suivi sera vérifié lors de l'entretien professionnel, seront prévues afin de sensibiliser les agents à ces pratiques.

2) LE CAS DU MANAGER EN TELETRAVAIL

a) Accord de confiance réciproque et partage des objectifs

Le manager, lorsqu'il évoque informellement puis fait sa demande de télétravail auprès de son supérieur hiérarchique se retrouve de fait dans la situation de l'agent : tous les principes rappelés ci-dessus s'appliquent donc à lui. La compatibilité des emplois du temps – qui est en télétravail dans son équipe et quand ? – et sa capacité à organiser l'entité dont il est responsable joueront toutefois un rôle dans la suite positive (ou pas) qui sera faite à sa demande. **Pour le manager en télétravail, les actes de management déjà importants en présentiel – préparation des réunions et diffusion des comptes rendus ou des relevés de décision, planification des objectifs, points individuels et collectifs – vont jouer un rôle essentiel.** Lorsqu'elles sont bien menées, ces actions de préparation et de planification ont souvent pour effet de réduire la durée des réunions et donnent un sentiment d'efficacité à l'ensemble de l'équipe. C'est sans nul doute l'un des points positifs de cette nouvelle modalité de management.

Si la décision d'accorder à un manager l'autorisation d'exercer ses missions en télétravail n'implique pas directement ses équipes (la procédure restant la même que pour n'importe quel agent), l'entretien avec le supérieur hiérarchique tiendra nécessairement compte des modalités d'organisation et de reporting envisagées au sein de son entité.

Ce qui nous ramène à l'accord de confiance réciproque : un manager en télétravail doit à la fois savoir ce que font ses équipes – agents travaillant à distance et agents travaillant sur site – et leur faire savoir ce qu'il fait : quels objectifs il envisage d'atteindre de son côté, durant le temps où les contacts informels ne sont pas possibles. Ainsi, le sens du travail est préservé, voire renforcé, les objectifs de chacun étant étroitement interdépendants et révélateurs des objectifs généraux de l'entité.

Quant à la fréquence et aux modalités du partage des objectifs et de leur réalisation, elle doit évidemment être adaptée à chaque entité et à la façon dont le télétravail du manager est organisé.

Le manager, qu'il soit en télétravail ou en présentiel a aussi pour mission de veiller à la cohésion de l'équipe, et notamment, à ce que la communication reste opérante et fluide entre les agents sur site et les agents travaillant à distance. A ce titre, le fait que le manager soit, parfois, en télétravail est source de cohésion : il n'est pas plus « du côté » de ceux qui télétravaillent que « du côté » de ceux qui travaillent sur site. Il reste le manager d'une équipe.

Il faut être conscient que la réussite du télétravail – des agents et du manager – repose en grande partie sur la capacité de manager à distance : soit parce que le manager est présent sur site quand une partie de son équipe travaille à distance, soit parce que le manager travaille à distance quand une partie de son équipe est présente sur site. Le management à distance fait donc peser sur le manager une charge d'organisation – organisation du reporting, préparation de réunions, rédaction de comptes rendus – qui n'est pas nouvelle mais s'accroît nécessairement, en raison de la nécessité d'assurer la cohésion d'une équipe dont, à un instant donné, une partie est sur site et l'autre pas.

De la même façon, c'est aussi au manager que revient la tâche d'inclure si besoin des acteurs extérieurs à l'entité à une réflexion transverse, alors même que les modalités de travail à distance - le sien comme celui des agents ou des acteurs extérieurs - tendent parfois à faire sous-estimer l'impact de son propre travail sur les entités extérieures et ses aspects transversaux.

Cette charge supplémentaire en matière de management suppose, pour être absorbée, un management par objectifs plutôt que par micro-tâches.

b) Management par objectifs

- La confiance réciproque évoquée au fil de ce document doit reposer sur des éléments clairs et vérifiables, c'est à dire sur les objectifs fixés au manager par son supérieur hiérarchique et à l'équipe par le manager. La transparence sur la façon dont ces différents objectifs s'imbriquent est garante de cohésion et de sens du travail.
- La charge de travail accrue du manager en télétravail semble difficilement compatible avec un management par micro-tâches avec vérification de l'avancement de celles-ci plusieurs fois dans la journée. Si des vérifications ponctuelles de l'avancement d'un travail ou du respect des horaires par les agents – qu'ils soient en télétravail ou en présentiel – ne sont pas à exclure quand elles sont nécessaires, il est nécessaire que le manager puisse se faire une idée, au moins approximative, du temps que les objectifs qu'il fixe vont nécessiter pour être accomplis. Cela lui permet de veiller à la qualité du travail de chacun de ses agents, et de réajuster leurs objectifs si nécessaire, voire de prendre la décision de ne pas reconduire le télétravail ou de modifier ses modalités si elles ne sont pas adaptées.
- Il convient également de disposer de critères permettant de distinguer les objectifs facilement atteignables en télétravail de ceux qui le sont plus difficilement. En dehors des caractéristiques liées à l'agent déjà vues plus haut (autonomie, qualité technique de l'installation permettant le travail à domicile...), **un critère important est la nouveauté** : un collaborateur est-il nouveau ? Un projet est-il nouveau ? Un groupe de travail regroupe-t-il des gens qui se connaissent bien ou, au contraire, qui ne se connaissent pas du tout ?
Des études sur les communautés de pratique ont en effet montré que pour s'assurer qu'une communauté soit productive et vivante, les premières réunions doivent avoir lieu en présentiel lorsque les membres du groupe ne se connaissent pas. Au bout de deux réunions, un travail à distance et/ou en sous-groupes devient possible.
Le manager doit donc veiller, lorsqu'il lance un groupe de travail, accueille un nouvel arrivant, contacte des acteurs extérieurs ou lance un nouveau projet, à pouvoir être présent avec les principaux porteurs du projet. **L'intérêt des jours de télétravail flexibles pour le manager est précisément de pouvoir s'adapter à l'évolution d'un projet ou d'une équipe.**
Dans le cas de projets déjà lancés ou d'équipes habituées à travailler ensemble depuis longtemps, le management par objectifs pourra laisser une part plus importante au télétravail, tout en se réservant la possibilité, grâce aux jours flexibles, d'adapter le management du projet à son évolution réelle.
- Enfin, une formation spécifique adaptée aux managers reprendra et approfondira l'ensemble de ces principes, afin qu'ils soient connus et partagés.

c) Rôle des secrétariats et appui aux managers

Avec le télétravail des managers, les secrétariats – ou en l'absence de secrétariat, les agents désignés pour remplir ce type de mission - assurent un rôle d'appui et de lien d'autant plus important pour le bon fonctionnement de l'équipe, via la collecte des positions des agents et le recensement régulier des présences sur le site.

Qu'eux-mêmes travaillent à distance ou en présentiel, les secrétaires ou les agents désignés pour cette mission de cohésion sont ainsi amenés à appuyer le manager pour faire lien entre la partie de l'équipe sur site et celle travaillant à distance.

Le manager en télétravail doit donc être encouragé à communiquer aux secrétaires (ou aux agents spécifiquement identifiés pour ces missions) son emploi du temps comme ses éventuels changements d'emploi du temps en cas de jours flexibles, afin que les secrétariats ou les agents désignés puissent jouer au mieux ce rôle de lien. **La possibilité pour les personnes identifiées d'avoir accès aux agendas est d'autant plus importante dans cette configuration.**