

LA CHARTE DU TÉLÉTRAVAIL A LA DGAC

INTRODUCTION

Par la mise en place du télétravail, la DGAC cherche à réduire les déplacements domicile-travail et ainsi concourir à la limitation des gaz à effet de serre et à la congestion des infrastructures de transport. Elle accompagne ainsi une évolution sociétale en gardant un objectif permanent du bon fonctionnement du collectif de travail et de la qualité de vie au travail de ses agents.

Les évènements survenus dans les récents mois, qu'ils soient liés au contexte social ou sanitaire, ont montré l'importance pour les organisations de savoir s'adapter à des situations où tout ou partie des effectifs ne peuvent se rendre sur leur lieu de travail. Dans des contextes de ce type, le télétravail s'avère alors un outil précieux : il permet, en effet, de garantir la continuité d'un service ou d'une mission. Alors même que tous ne peuvent être présents sur site, le télétravail permet de garantir la qualité de la vie au travail des agents, la vie du collectif, et la performance de l'organisation.

Si le présent document s'inspire des leçons tirées de la crise sanitaire, il a pour vocation de fixer les grands principes du télétravail au-delà de la gestion de crise, dans un contexte social et technologique où le travail à distance a vocation à se développer. De nombreux managers et de nombreux agents seront probablement amenés, au cours de leur carrière, à expérimenter le télétravail, ne serait-ce que durant de brèves périodes de temps. Tous sont aussi appelés soit à manager soit à collaborer avec des équipes mixtes, dont une partie des effectifs travailleront en présentiel, tandis que les autres travailleront à distance.

Cette évolution, essentiellement permise par les nouveaux outils de communication, a d'ores et déjà influencé les modes de travail au sein des grandes organisations, et en particulier de la DGAC : le travail collaboratif et l'intelligence collective y sont devenus un mode de fonctionnement habituel et apprécié, au service des métiers. Néanmoins, la généralisation du télétravail représente un changement culturel, qui implique savoir-faire et savoir-être en matière de relations entre collègues, d'animation d'équipes et de management, et de gestion des réunions et du temps.

Ce changement essentiel consiste moins en l'intégration de processus nouveaux qu'en la réaffirmation de principes qui sont la base d'un management harmonieux, du bien-être au travail et d'une organisation à la fois agile, efficace et source de sens.

Le présent document, fruit d'un travail collectif, entend définir ces principes et préciser les conditions et le cadre permettant de faire du télétravail une réussite dans l'intérêt commun des agents, des managers et de l'organisation.

Il ne se substitue pas à la réglementation, aux formulaires à remplir et à la gestion d'outils favorisant le télétravail, mais y renverra en tant que de besoin.

Annexes :

Annexe 1 : Guide pratique du télétravail à usage des managers et des agents

Annexe 2 : Temps de travail et droit à la déconnexion

Annexe 3 : Outils et préconisations en matière de SSI

Annexe 4 : Dispositif de formation

Annexe 5 : Télétravail et prévention des TMS

Annexe 6 : Aménagement des espaces tertiaires de demain

PROJET

LES GRANDS PRINCIPES

Principe 1 : Le télétravail implique trois parties

Trois acteurs principaux sont impliqués dans le choix des modalités de travail, en particulier lorsqu'il s'agit de choisir entre travail en présentiel ou à distance :

- **Le collectif de travail** : il s'agit de la dizaine ou douzaine de personnes qui constituent l'entité : division, subdivision, délégation, département, CODIR, service avec un encadrant et ses collaborateurs immédiats... Ce collectif fait lui-même partie d'une direction qui fixe ses objectifs, en relation avec les objectifs stratégiques de la DGAC.
- **Le manager** : chargé de piloter le collectif, il est aussi chargé d'organiser et de mettre en œuvre le télétravail.
- **L'agent** : se proposant de télétravailler, il peut lui-même être manager d'une équipe faisant partie du collectif ou, a contrario, ne pas avoir de fonction de management.

Principe 2 : Le télétravail est organisé dans l'intérêt du service

A un niveau collectif, l'intérêt du service se traduit par la qualité du travail et du service rendu, et par la continuité du service.

A un niveau individuel, l'intérêt du service est indissociable de la qualité de vie au travail et du sens du travail.

Ainsi, la qualité du travail, la qualité de la vie au travail et le sens du travail contribuent tous trois à l'intérêt du service comme à celui des agents.

Dire que le télétravail est organisé pour l'intérêt du service signifie donc que cette organisation du travail répond à la fois aux besoins du collectif et des individus. Le télétravail bien organisé doit contribuer à la qualité du travail et à la qualité de la vie au travail.

Il faut donc que le mode d'organisation choisi convienne aux trois acteurs impliqués : le collectif, l'agent et le manager. Sans quoi, il faut s'attendre à des dysfonctionnements qui engendreront le besoin de remettre en question l'organisation prévue du télétravail.

Principe 3 : Le télétravail est un contrat de confiance

Ce contrat de confiance lie entre elles les trois parties : le collectif, le manager et l'agent. La confiance réciproque repose sur l'engagement, le dialogue régulier et la transparence, et sur la capacité d'échanger en mode individuel et collectif.

Une organisation de télétravail est d'abord un acte managérial, avant d'être un acte de process organisationnel. Elle suppose donc des discussions individuelles et collectives, la recherche d'intérêts communs, le fait de présenter clairement ses objectifs et ses contraintes, afin d'aboutir à un contrat de confiance réciproque.

LES GRANDS OBJECTIFS

Lors des discussions préalables aux entretiens, le manager rappelle les objectifs communs aux trois parties (organisation, manager, agent). Ce rappel des objectifs qui clarifie les droits et devoirs de chacun permet d'établir une base de discussion et facilite l'établissement de la confiance réciproque.

Objectif 1 : Garantir le bon fonctionnement du service

Fournir les réponses adéquates aux partenaires, clients et usagers, garantir la bonne continuité du service quel que soit le jour ou la période, assurer une bonne entente entre manager et agents et entre collègues, garantir la bonne gestion des dossiers transverses, y compris au cas où une partie des équipes travaillent à distance.

Objectif 2 : Renforcer la confiance au quotidien

La confiance repose sur l'autonomie :

En télétravail, l'agent fait preuve d'autonomie sur certaines tâches et doit donc être responsabilisé vis-à-vis des objectifs collectifs. Sa connaissance de l'activité et son expérience doivent donc être suffisantes pour que cette autonomie soit possible et non génératrice de stress.

La confiance repose sur la communication :

L'agent doit pouvoir communiquer avec son manager et avoir une connaissance claire et périodique des objectifs qui lui sont fixés. Cette périodicité peut être hebdomadaire, mais elle est à fixer au cas par cas, en fonction de la charge et de la nature du travail.

La confiance repose sur le reporting de l'agent au manager :

Le manager doit savoir chaque jour dans quelle position administrative est chaque agent de son service et savoir que chaque agent se trouve en capacité de réaliser les tâches fixées, même s'il n'est pas présent sur site. Il doit être informé, sur une base et un format à définir en fonction des dossiers et des objectifs, de l'avancement des différents dossiers et des éventuelles difficultés rencontrées.

La confiance repose sur le dialogue du manager avec l'agent :

Le manager doit informer les agents en télétravail de la position administrative qui est la sienne et des suites données aux travaux auxquels ils participent, de l'évolution de leurs objectifs et de la façon dont ils s'intègrent dans la stratégie plus générale de l'entité. Ce partage des objectifs renforce le sens du travail.

Ainsi, le télétravail nécessite de bien respecter les mécanismes d'organisation du travail et de management déjà en vigueur en présentiel : définition des objectifs, évaluation de la charge, planification du travail, suivi des échéances, préparation des réunions, points individuels et collectifs avec les équipes : autant d'actes managériaux déjà importants en présentiel, devenant indispensables au bon fonctionnement du collectif lorsqu'une partie des effectifs travaillent sur site et l'autre à distance.

La confiance repose sur l'équité du manager :

Le manager répartit les tâches aux agents en fonction de leurs compétences et de leur plan de charge. Il doit veiller à l'équité en terme de répartition des tâches et notamment à ce que les urgences ne soient pas toujours gérées par les mêmes agents, ni nécessairement par ceux qui sont présents sur site.

La confiance repose sur le respect de la déontologie

Le télétravailleur, au même titre que l'agent en présence sur site s'engage à respecter l'ensemble des obligations qui s'imposent aux agents publics, notamment pour ce qui concerne la confidentialité des données traitées. Il s'engage également à respecter la charte d'usage des systèmes d'information, disponible sur Bravo Victor.

La confiance repose aussi sur les outils :

Certaines conditions relatives aux outils peuvent être difficiles ou lentes à mettre en œuvre, notamment lorsqu'il s'agit de développer un outil d'accès à un réseau. Le manager doit donc en tenir compte dans sa prévision en équipements (téléphones portables, PC portables, évolutions du réseau, accès VPN...)

Le partage des agendas est également un outil de nature à faciliter la communication et la planification de réunions entre les agents présents sur site et les agents en télétravail.

Objectif 3 : Préserver les contacts informels via les outils de communication

Les échanges informels sont préservés en prenant des nouvelles des collaborateurs en tant que de besoin, par le biais d'un coup de fil ou d'échanges non planifiés, afin de préserver des moments de discussion et de convivialité.

Objectif 4 : Porter une attention particulière aux sujets transverses

Les sujets transverses sont susceptibles de souffrir de l'organisation en télétravail en raison de la grande diversité d'acteurs de différentes entités qu'ils peuvent mobiliser. Le manager ainsi que l'agent sont donc encouragés à échanger régulièrement, y compris de manière informelle, avec leurs correspondants d'autres entités, d'autres services ou d'autres administrations.

Objectif 5 : S'assurer que les demandes des agents dans leur ensemble restent compatibles avec les moyens et objectifs du service

Un suivi collectif de l'ensemble des demandes et de l'organisation du travail est organisé au niveau des entités, en plus du suivi individuel.

Objectif 6 : Accepter de revoir l'organisation du travail lorsqu'un ou plusieurs de ces objectifs ne sont pas atteignables

Le manager prend le temps d'expliquer à l'agent pourquoi l'exercice du télétravail n'est pas ou plus possible faute de conditions adéquates. Il peut s'agir, par exemple, d'une impossibilité d'accès au réseau si cela s'avère indispensable dans la fonction tenue, d'un manque d'autonomie ou d'un manque d'expérience dans la fonction. Il peut également s'agir d'une nécessité de réorganiser le télétravail pour garantir le bon fonctionnement collectif (par exemple si on constate un manque d'effectifs sur

site un jour donné et que cela est préjudiciable à la qualité au service rendu). Les jours de télétravail peuvent alors être revus à la baisse, voire remis en question pour garantir l'intérêt du service.

Les signataires du présent document s'engagent à avoir pris connaissance de la charte et de ses annexes, à respecter les principes énoncés dans la charte, et à assumer les objectifs qui y sont définis en mobilisant leurs meilleurs efforts pour les atteindre.

PROJET