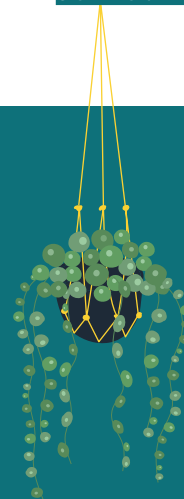


Guide du télétravail

au sein de la collectivité parisienne





Édito

En mars 2020, la crise sanitaire est venue bouleverser profondément l'organisation du travail. Dans ce contexte inédit à bien des égards, le télétravail a connu un essor considérable. À la Ville de Paris ce sont ainsi près de 12 000 agents qui ont travaillé à distance, pour la grande majorité pour la première fois.

Durant cette période, le télétravail, imposé par la pandémie et la réglementation nationale, s'est exercé dans un cadre extrêmement contraint. Malgré ces circonstances, ce mode de travail a révélé pour beaucoup à cette occasion ses avantages potentiels en termes de réduction des trajets domicile-travail, d'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle, ou encore de bonne organisation des tâches et de renouveau des pratiques managériales.

Compte tenu de l'expérience acquise depuis le précédent cadre de 2017, ainsi que du souhait de nombreux agents de pouvoir continuer à bénéficier de cette modalité d'organisation à l'avenir, la Maire de Paris a souhaité proposer la définition d'un nouveau cadre favorable au télétravail au sein de la collectivité parisienne. L'élaboration de celui-ci a fait l'objet d'un dialogue social nourri avec l'ensemble des organisations syndicales depuis la fin de l'année 2020. Le texte a recueilli un vote favorable en Comité Technique central en juin 2021, ainsi que la signature de trois organisations syndicales (UNSA, CFDT, UCP).

Ce cadre, soumis au Conseil de Paris d'octobre 2021, comprend de nombreuses dispositions à la fois essentielles pour l'évolution de notre service public et sources d'opportunités nouvelles pour les agents, notamment à travers la définition des activités télétravaillables, des règles de gestion plus favorables, l'accompagnement des agents et des encadrants ou encore l'équipement et la contribution aux frais.

Je me réjouis qu'il puisse désormais constituer une illustration concrète d'une organisation du travail que nous souhaitons fondée sur la confiance mutuelle entre la Ville de Paris et ses agents !

Antoine Guillou

Adjoint à la Maire de Paris en charge des ressources humaines,
du dialogue social et de la qualité du service public

Sommaire

1. Le cadre du télétravail au sein de la collectivité parisienne

1.1 Le télétravail à la Ville et au CASVP : pour quoi faire ?	08
Le choix d'une nouvelle modalité d'organisation du travail	08
Quatre principes cardinaux : volontariat, confiance mutuelle, responsabilité, réversibilité	09
1.2 Les règles de gestion	10
Les lieux du télétravail	10
Les jours du télétravail	10
Les règles de gestion du temps de travail	11
En télétravail, quelles autres activités ?	11

2. La mise en œuvre du télétravail au sein des services parisiens

2.1 Initialiser le télétravail au sein des services	14
La cartographie des activités télétravaillables	14
Le projet d'organisation de service	15
2.2 La demande individuelle d'autorisation de télétravail	17
2.3 Je deviens télétravailleur ou j'encadre des télétravailleurs : ressources nécessaires	19
La formation	19
Le matériel informatique	19
La conformité des installations électriques	20
Mode d'emploi de la déconnexion	21
La charte du bon usage numérique et des conseils de sécurité	23
La prévention des troubles musculo-squelettiques	25

3. Au quotidien : les bonnes pratiques

3.1 Je suis agent, qu'est-il attendu de moi ?	34
3.2 Je suis manager, qu'est-il attendu de moi ?	36
Le management des activités	36
Le management des équipes	41
Le management de chaque agent	48
Le management de l'information et de la communication	54

1



**Le cadre
du télétravail
au sein de la
collectivité
parisienne**

"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."

Article 2 du décret du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature.

1.1

Le télétravail à la Ville et au CASVP : pour quoi faire ?

Le choix d'une nouvelle modalité d'organisation du travail

Depuis 2017, la Ville de Paris promeut et accompagne le développement du télétravail dans la collectivité parisienne. En choisissant de s'ouvrir au télétravail de manière volontariste, la Ville souhaite soutenir plusieurs enjeux majeurs parmi lesquels une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée, la prévention des risques professionnels, notamment la fatigue accrue par les trajets domicile/travail, et la gestion de l'impact environnemental avec la diminution de l'empreinte carbone liée aux transports.

En contribuant à l'attractivité de la Ville en matière d'innovation et d'égalité professionnelle femme/homme, cette organisation du travail fondée sur le volontariat des agents, offre également une occasion de repenser les méthodes de réalisation du travail ainsi que les différentes pratiques managériales pour les piloter.

Un nouveau cadre général de gestion du télétravail a été présenté aux organisations syndicales en juin 2021, après plusieurs mois de travail, et examiné formellement par le Conseil de Paris à l'automne. Ce texte définit les conditions de recours et de mise en œuvre du télétravail en situation ordinaire et en situation exceptionnelle au sein de l'ensemble des services de la Ville de Paris. Il s'appuie sur les expériences du premier déploiement du télétravail de 2017 et aux différentes expériences du télétravail en période de crise exceptionnelle. Au CASVP, la

charte du télétravail sera présentée aux instances d'octobre 2021 au terme d'un travail de négociation engagé depuis septembre 2020 avec les organisations syndicales.

Ce cadre général vise à proposer des normes d'organisation impliquant l'ensemble des parties prenantes en tenant compte de la diversité des conditions d'exercice du service public parisien, tant pour les agents pouvant télétravailler que pour ceux dont les tâches ne le permettent pas et dont les conditions de travail en présentiel doivent être préservées. Il s'inscrit dans l'obligation générale d'assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des agents et d'une organisation de la prévention des risques professionnels fondée sur les principes généraux de prévention.

Le présent guide a vocation à décliner les principes adoptés dans ce cadre général. Ce guide présente les règles en vigueur à la Ville de Paris, afin de mieux accompagner agents et managers.



Quatre principes cardinaux : volontariat, confiance mutuelle, responsabilité, réversibilité

1

VOLONTARIAT

Le télétravail ne peut être mis en œuvre qu'à la demande de l'agent, après examen et validation de sa demande par le supérieur hiérarchique, selon les procédures définies dans le présent document. L'autorisation est délivrée en veillant à l'équité de traitement entre les agents et à la préservation de la cohésion interne du collectif de travail. Le télétravail répond donc au principe de double acceptation, condition nécessaire et préalable à sa mise en œuvre : volontariat de l'agent et acceptation du manager. Ce volontariat motivé par plusieurs raisons atteste de l'engagement de l'agent à aménager une partie de son espace personnel en espace professionnel et à organiser sa journée en conséquence. Hors cadre réglementaire dérogatoire (comme l'état d'urgence sanitaire), le supérieur hiérarchique ne peut imposer le télétravail à un agent.

2

CONFIANCE MUTUELLE

La mise en œuvre du télétravail repose sur une relation de confiance. Celle-ci relève de trois sources :

- Un pari de confiance "a priori" donné à l'agent nourri par une vision positive de l'homme et de la femme au travail (attitude de bienveillance, croyance forte que chacun sait faire, fait de son mieux, aspire à bien faire pour lui-même et pour le service et cherche à se mobiliser en conséquence).
- Une construction de confiance mutuelle dans le temps entre le manager et l'agent, des échanges réguliers et responsables en équipe et en individuel.
- Une régulation du travail à posteriori par le manager facilité par des temps de retours et de partage d'expérience.

Ce processus de confiance suppose une responsabilisation accrue des deux parties, une clarté sur le travail attendu, et un encouragement des initiatives pour le réaliser.

3

RESPONSABILITÉ

Le télétravail suppose que le manager établisse les missions et activités télétravaillables, fixe le cap, détermine les objectifs, pose les arbitrages et apprécie les résultats de l'agent. Il implique que l'agent en télétravail exerce ses fonctions de manière autonome et responsable puis rende compte de son travail de manière spontanée, conformément aux procédures définies entre le manager et l'agent.

4

RÉVERSIBILITÉ

L'autorisation de télétravail accordée est toujours réversible, à l'initiative de l'agent ou sur décision motivée du manager.

Cette réversibilité est dans les deux sens. Celle-ci implique que l'agent peut rompre le dispositif de télétravail le concernant si ce mode d'organisation ne lui convient plus, ou si la nature des activités télétravaillées le met en difficulté.

Le chef de service peut aussi revenir sur la décision totale ou partielle du télétravail après avoir épuisé toutes les solutions pour le maintenir si certaines attentes d'efficacité et de réactivité ne sont plus honorées.



Les règles de gestion

Les lieux du télétravail

Le télétravail peut être organisé au domicile de l'agent, dans un autre lieu privé ou dans tout autre lieu à usage professionnel.

L'agent peut être autorisé à télétravailler dans un autre lieu que son domicile, dès lors que les conditions d'installation, de conformité électrique, de confidentialité et de débit internet le permettent. Le télétravail dans un lieu éloigné (domicile éloigné de Paris, par exemple) du lieu de travail habituel peut être autorisé, dès lors que son organisation ne remet pas en cause la continuité du service, et n'est pas incompatible avec, notamment, la nécessité d'être présent sur site pour garantir la continuité du service ou participer aux travaux collectifs en présentiel sous un préavis de 48h.

En cas de déménagement, l'agent demande une modification de l'autorisation de télétravail pour indiquer le nouveau lieu d'exercice du télétravail, et atteste que ce lieu respecte les conditions définies précédemment.

L'agent conserve un poste de travail personnel sur son lieu d'affectation.



Les jours de télétravail

Les agents peuvent télétravailler en :

- jours fixes : identiques chaque semaine

ou

- jours flottants : positionnement des jours de télétravail différent selon la période considérée, la période pouvant être la semaine, le mois ou l'année, voire cumuler ces deux modalités (certains jours fixes, d'autres flottants).

Les agents peuvent également télétravailler en demi-journées, et sur des quotités différentes selon la période considérée.

La détermination du nombre de jours de télétravail (nature fixe ou flottante et positionnement dans la semaine, le mois ou l'année) est faite par le manager sur proposition de l'agent lors de la demande individuelle.

Ainsi, le positionnement des jours flottants est déterminé par le supérieur hiérarchique sur proposition de l'agent.

À la demande de l'agent ou du manager, les jours fixes peuvent être ponctuellement déplacés ou supprimés, notamment pour garantir la continuité du service ou participer aux travaux collectifs en présentiel. La décision est prise par le manager. Le télétravail étant une modalité d'organisation du service, un agent ne peut refuser d'être présent sur site une journée où il est habituellement prévu qu'il télétravaille, dès lors qu'il est prévenu par écrit 48h à l'avance par son supérieur hiérarchique. Il est possible de décaler les jours fixes de télétravail dans le même mois, sous réserve de respecter le minimum de présence sur site et le maximum de télétravail. Lors de modifications ponctuelles du positionnement des jours télétravaillés, il n'est pas nécessaire de modifier l'autorisation individuelle.

Le nombre de jours exercés en télétravail ne peut être supérieur à trois jours par semaine et le temps de présence sur le lieu d'affectation inférieur à deux jours par semaine. Ce minimum

et ce maximum peuvent s'apprécier sur une base mensuelle.

Lorsqu'un agent prend des congés d'une durée inférieure à une semaine, cela ne remet pas en cause sa faculté à télétravailler durant les éventuels jours de la semaine restants, pour peu que ces derniers soient habituellement télétravaillés et sauf nécessité d'assurer une continuité de service sur site ces jours-là.

En cas d'exercice des fonctions à temps partiel, la quotité de travail en télétravail est exercée en respectant le temps minimum de présence de deux jours sur site. Ainsi, un agent en temps partiel à 80 % travaillant 4 jours par semaine ne pourra télétravailler que 2 jours au maximum, afin d'être présent les 2 autres jours sur site.

Les règles de gestion du temps de travail

Les règles de gestion du temps de travail sont identiques en distanciel et en présentiel. Pour les agents à l'horaire variable, le décompte du temps de travail se fait par badgeage, dans des modalités identiques à celles applicables sur site. L'agent est donc tenu d'être joignable dans les mêmes conditions en télétravail que sur site, en respectant les plages fixes et variables de l'horaire variable.

Le télétravail ne doit pas avoir pour effet de modifier l'activité habituelle, la charge de travail ou l'amplitude de travail applicable habituellement en présentiel. Ainsi, afin de respecter l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle, de prévenir les risques psycho-sociaux et de garantir les principes de la déconnexion, le manager précise dans le projet d'organisation de service les plages sur lesquelles les agents sont tenus d'être joignables, notamment pour assurer la continuité de service, et celles au-delà desquelles les agents ne travaillent pas.

Les horaires effectués en télétravail doivent faire l'objet d'un échange avec le manager. Le dépassement récurrent d'horaires en télétravail doit faire l'objet d'un entretien pour en évaluer les raisons et définir les ajustements permettant de mieux adapter la charge de travail. Celle-ci fait l'objet d'un échange lors de l'entretien d'évaluation annuel.

En télétravail, quelles autres activités ?

La formation à distance FAD (prochainement applicable au CASVP)

La FAD peut être une activité télétravaillée. Elle ne fait pas l'objet d'une attestation de télétravail particulière. Une même FAD peut être suivie pour partie sur site professionnel et en télétravail.

Dans le cas où la FAD est dispensée à un télétravailleur, l'agent doit respecter le nombre de jours minimum requis en présentiel sur site, soit 2 jours. Le suivi d'une FAD ne peut donc pas permettre à un agent de réaliser plus de 3 jours de télétravail par semaine. Les jours de télétravail peuvent être modifiés pour être compatibles avec le jour de formation proposé, sous réserve de la validation du manager. Une attention particulière continuera à être portée au suivi de la formation et au développement des compétences de l'agent tout au long de sa carrière.

Dans le cas où la FAD est dispensée à un agent n'étant pas habituellement télétravailleur, l'agent doit échanger avec son manager direct pour déterminer avec lui les lieux, les temps et les plages horaires. La FAD est dans ce cas assimilée à une autorisation de télétravail ponctuel pour la formation. Il n'est pas nécessaire de signer une convention, la convocation à la formation étant suffisante.

Gestion du temps de travail lors d'une formation à distance

La règle est différente de celle du règlement temps de travail sur les formations.

Lorsqu'une FAD correspond à une journée ou une demi-journée de formation (7h ou 3h30, notamment lorsqu'elle est assurée, à distance, par un formateur ou une formatrice, un jour identifié), un décompte forfaitaire est appliqué sur le compte Chronotime de l'agent. Ces règles seront précisées à l'automne dans un guide dédié. La période de formation (et notamment d'auto-formation) inférieure à 7h pour une journée ou 3h30 pour une demi-journée, et qui s'inscrit donc dans une journée de travail, ne fait pas l'objet d'un décompte particulier. L'agent télébadge selon les règles habituelles de badgeage, à chaque prise et fin de service pour les agents badgeant 4 fois par jour. La génération de JRTT a lieu dès lors que le temps badgé par l'agent dépasse le temps dû, de la même manière qu'une journée de travail habituelle.

La FAD doit impérativement être suivie pendant le cycle de travail de l'agent. La consultation des contenus en dehors du cycle du travail relève des temps personnels et ne fait pas l'objet d'un décompte.

Accident de travail, quels droits ?

Les agents en télétravail ont les mêmes droits que les agents sur site.

Un accident survenu pendant les horaires et sur le lieu de travail, au domicile ou dans tout autre lieu à usage professionnel pour le télétravailleur, est réputé être un accident de service.

La procédure administrative de traitement de l'accident de travail est identique en télétravail ou en présentiel. Lorsqu'un accident survient au domicile de l'agent, une déclaration est faite dans les plus brefs délais auprès de l'UGD de l'agent (SLRH au CASVP). L'UGD (SLRH au CASVP) fournit à l'agent le formulaire de déclaration de l'accident de travail par voie dématérialisée ou postale.

Droit syndical

Les autorisations d'absence syndicale sont accordées aux agents en télétravail dans les mêmes conditions que pour les agents exerçant leurs missions en présentiel.



2



**La mise en
œuvre du
télétravail
au sein des
services
parisiens**

2.1

Initialiser le télétravail au sein du service

La mise en œuvre du télétravail au sein des services est une démarche partagée, portée tant par les agents que par les managers. En 2021, la mise en œuvre du nouveau cadre réglementaire en matière de télétravail prévoit deux étapes : rédiger, au sein de chaque service, une cartographie des activités télétravaillables, et adopter des projets d'organisation du service.

La cartographie des activités télétravaillables

Qu'est-ce qu'une activité télétravaillable ?

À la Ville de Paris et au CASVP, les missions d'un agent peuvent comprendre à la fois des activités télétravaillables et non télétravaillables. Certaines activités ne peuvent pas, en règle générale, être exercées en télétravail : celles nécessitant un contact avec l'utilisateur, externe et interne dans le cadre des services support, en relation avec des prestataires, en service d'exploitation, sur la voie publique ou dans des équipements municipaux, ainsi que les activités soumises à des conditions organisationnelles, techniques ou de sécurité particulières requérant une présence physique. Ces exceptions doivent toutefois faire l'objet d'une analyse permettant d'évaluer si une organisation différente peut permettre à certaines tâches d'être exercées en télétravail, notamment pour les postes constitués de missions télétravaillables et non télétravaillables.

Ainsi, en règle générale, la plupart des postes relevant du régime de l'horaire variable (plages fixes et variables, badgeage) peuvent être exercés en télétravail, tandis que les postes relevant des horaires fixes (horaires prévus au planning à respecter strictement) sont peu télétravaillables. Mais chaque poste doit faire l'objet d'un examen au cas par cas au regard des activités qui le composent.

De quoi s'agit-il ?

La cartographie des postes télétravaillables sous format Excel recense l'ensemble des activités réalisées dans le service et précise, pour chacune, ce qui peut être fait ou non en télétravail, ainsi que le temps nécessaire pour l'accomplir. La cartographie permet également d'identifier des solutions de transformation des tâches permettant de rendre certaines activités télétravaillables.

À quoi sert-elle ?

Cette cartographie est la première étape de mise en œuvre du télétravail, puisqu'elle sert de support de référence aux autorisations individuelles de télétravail. Afin d'autoriser un agent à télétravailler 1, 2 ou 3 jours, le manager s'appuie sur la cartographie pour évaluer la charge de ce qui peut être fait en télétravail. La cartographie sert donc à objectiver les tâches télétravaillables, et à s'assurer de l'équité entre services dans l'accès au télétravail, lorsque les fonctions sont similaires.

Quand faut-il la réaliser ?

Durant l'automne 2021, l'ensemble des services de la Ville devront réaliser une cartographie des activités télétravaillables. À l'automne, la cartographie de chaque direction est consolidée par le service des ressources humaines (SRH) et présentée aux instances sociales. Les cartographies sont ensuite transmises au secrétariat général, qui s'assure de la cohérence entre les directions et en propose une synthèse aux instances centrales.

Comment faut-il la réaliser ?

Un modèle de matrice est disponible sur :
> IntraParis > Ressources Humaines
> Temps de travail

Pour les fonctions transverses (principalement contenue dans le périmètre des sous-directions ressource : SRH, communication, finance/budget/comptabilité, prévention des risques, etc.), une matrice pré-remplie est réalisée par la DRH et sera à adapter selon la situation des services.

La cartographie est réalisée conjointement par les managers et les agents. Les SRH des directions constituent une ressource, sur laquelle s'appuyer.

Au CASVP la cartographie des postes télétravaillables a été élaborée en commission technique du CHSCT entre septembre et décembre 2020. Les actualisations futures seront présentées en CHSCT.



Le projet d'organisation du service

De quoi s'agit-il ?

Le projet d'organisation de service est le document élaboré et partagé au sein d'un service, qui précise les règles de fonctionnement en présentiel et en distanciel.

À quoi sert-il ?

Ce document de référence sert à définir les principaux axes d'organisation du service et à définir des règles de fonctionnement, qui sont d'autant plus nécessaires lorsqu'une partie de l'effectif ne travaille pas sur site et que le fonctionnement habituel doit être repensé. Élaboré collectivement, le projet d'organisation du service précise trois points essentiels et soulève plusieurs questions à partager collégialement.

L'organisation du travail en distanciel et présentiel

Y a-t-il un besoin de présence physique sur site tous les jours (accueil d'agents, de public, etc.) ? Quels sont les jours les plus favorables au télétravail ? Le service privilégie-t-il les jours fixes ou flottants ? Le nombre de jours maximal autorisé en télétravail peut-il être revu à la hausse ou à la baisse lorsque la totalité de l'effectif n'est pas présent (congrés ou vacances de poste ?)

Le pilotage de l'activité

Quels sont les jours où des réunions de service, de bureau ou de pôle sont organisées ? Le sont-elles de manière privilégiée en distanciel ou en présentiel ? À quelle fréquence et selon quels moyens (email, téléphone, outil partagé type OneNote) les agents rendent compte de leur activité ? Quel est le degré d'information partagée, et pour quel usage ? Comment l'information est-elle partagée au sein du service ? Quelle chaîne d'alerte doit être mobilisée en cas de difficulté d'un agent ? Comment organiser le travail collaboratif ?

La charte interne de la communication

Quels sont les outils de communication utilisés au sein du service ? Quel outil privilégier pour quel type d'échange, de contenu, d'information ? Quel bon usage mettre en place pour limiter l'envoi d'emails ?

Quand faut-il le réaliser ?

À la Ville, les projets d'organisation du service doivent être réalisés durant l'automne 2021, dans le même temps que les cartographies des activités télétravaillables. À la fin du premier semestre, l'ensemble des projets d'organisation sont consolidés par les services des ressources humaines (SRH) et présentés aux instances sociales de chaque direction. Les projets d'organisation sont ensuite transmis au secrétariat général, qui s'assure de la cohérence entre les directions.

Chaque année, de préférence à la fin de l'année scolaire ou civile, le projet d'organisation de service peut être actualisé en tant que de besoin, lors d'une réunion dédiée.

Au CASVP, les projets de services seront élaborés en deux temps, les établissements d'hébergement en dernier lieu. Afin de garantir cohérence et équité les projets font l'objet d'une harmonisation par les sous directions avec une attention à la transversalité des activités et l'interdépendance des services.

Comment faut-il le réaliser ?

Un modèle de projet est disponible sur :

> IntraParis > Ressources Humaines

> Temps de travail

La rédaction du projet doit être faite en associant agents et managers lors d'une réunion d'équipe dédiée.



2.2

La demande individuelle d'autorisation de télétravail

Faire une demande d'autorisation de télétravail dans FMCR

La demande de l'agent

Une fois que la cartographie des activités télétravaillables et le projet d'organisation du service ont été réalisés, les agents peuvent demander une autorisation individuelle de télétravail. Cette autorisation remplace les conventions établies auparavant. Ces autorisations pourront être demandées à partir de l'automne 2021. Les SRH de chaque direction indiqueront la date précise de l'ouverture du formulaire.

Cette demande est effectuée depuis l'outil FMCR, disponible dans l'IntraParis. La demande est initiée par l'agent. Le télétravail étant une modalité d'organisation du service, c'est le manager qui détermine les modalités, en se basant sur les préférences exprimées par l'agent.

La demande d'autorisation est précédée d'une évaluation des conditions de l'autonomie de l'agent : 16 questions, réparties en 4 thèmes, permettant d'évaluer l'autonomie de l'agent au regard de son organisation et de sa capacité à travailler à distance.

Pour chaque question, l'agent est invité à évaluer sa situation. Lorsque la demande est transmise au manager, ce dernier évalue lui aussi les situations. Pour chaque thème, il peut indiquer, en commentaires, ses attendus ou formuler des recommandations. Ces attendus ou recommandations pourront servir de support aux points de suivi que l'agent télétravailleur et son manager sont invités à réaliser en cours d'année.

L'agent formule ensuite ses choix en matière de lieux et de jours de télétravail. Son choix s'appuie sur la cartographie des activités télétravail-

lables et le projet d'organisation de service. En validant sa demande, l'agent s'engage à respecter les normes en matière de prévention du risque électrique, la charte de la déconnexion et la charte du bon usage des outils numériques.

L'entretien et la validation du manager

Le manager est informé par un email automatique lorsque la demande est initiée par l'agent, puis validée. Lorsque la demande est validée, il lui appartient de recevoir l'agent pour un entretien destiné à évaluer la demande. L'entretien doit avoir lieu dans les 30 jours suivant la demande.

Le manager porte une appréciation sur les éléments d'autonomie évalués par l'agent. Il complète cette appréciation, s'il le souhaite, par des commentaires ou des conseils. Il peut ainsi recommander à l'agent de suivre une formation, ou de respecter une procédure spécifique de remontée d'information ou de pilotage d'activité. Ces prescriptions pourront faire l'objet d'un suivi lors d'un point de suivi annuel sur le télétravail, ou lors de l'entretien annuel.

Le télétravail étant une modalité d'organisation du travail, le manager est décisionnaire du nombre et du type de jours, ainsi que du positionnement. Il peut refuser l'exercice du télétravail dans un lieu différent du domicile de l'agent, si l'éloignement de ce lieu n'est pas compatible avec l'organisation du service, et notamment la nécessité d'être de retour sur site sous un préavis de 48h. Si le manager peut autoriser l'agent à télétravailler selon des paramètres différents de ceux demandés par l'agent, il doit toutefois rester cohérent avec la cartographie des activités télétravaillables et le projet d'organisation de service.

La validation du manager produit une autorisation de télétravail, que l'agent peut retrouver dans son accès FMCR et télécharger s'il le souhaite.

Si le manager considère que l'agent ne peut télétravailler, il précise dans le formulaire le motif. Celui-ci peut tenir à la non-télétravaillabilité des missions, l'impossibilité de concilier le télétravail avec l'organisation du service, ou le manque d'autonomie de l'agent. En cas de refus du télétravail, l'agent effectue un recours gracieux par email auprès du supérieur hiérarchique direct et du N+2. Le refus réitéré peut faire l'objet d'une demande d'examen devant la CAP de la part de l'agent.

Le suivi de l'autorisation

L'autorisation délivrée reste en vigueur jusqu'à ce que l'agent change de poste. À tout moment, le manager ou l'agent peuvent modifier ou demander la modification du contenu de l'autorisation : dans ce cas, il conviendra d'initier une nouvelle demande dans FMCR.

Chaque année, à minima lors de l'entretien annuel, le manager et l'agent évaluent la manière dont le télétravail est mis en œuvre. Cet échange peut notamment s'appuyer sur les préconisations formulées par le manager dans l'autorisation.



Télétravail pour raison de santé : pas de procédure dérogatoire

Désormais, le télétravail "pour raison de santé" ne se distingue pas du télétravail normal. Tous les agents, quelle que soit leur situation, doivent commencer par initier une demande dans FMCR.

Une fois cette demande validée ou refusée par le manager :

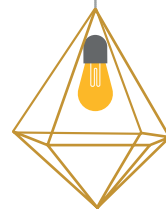
- L'agent BOE (bénéficiaires de l'obligation d'emploi) ou dont l'état de santé le justifie peut prendre rendez-vous avec le service de médecine préventive pour obtenir une préconisation d'aménagement de poste. Ces aménagements seront pris en charge par le pôle de compensation du handicap du service de médecine préventive et la mission handicap de la DRH.
- Les agents souhaitant pouvoir télétravailler au-delà de l'autorisation délivrée par le manager peuvent prendre rendez-vous avec le service de médecine préventive. Une dérogation permettant de travailler au-delà de 3 jours par semaine peut être accordée par le manager, sur la base d'une préconisation du service de médecine préventive, pour une durée de 6 mois, renouvelable, et ne peut s'appuyer que sur l'état de santé, de grossesse ou de handicap d'un agent.

Dans tous les cas de figure, les agents doivent faire remplir une fiche navette par le manager (disponible auprès du référent handicap ou reconversion du SRH et sur l'IntraParis). Les agents seront reçus par le service de médecine préventive seulement s'ils se présentent avec l'autorisation du manager et la fiche navette dûment complétée par le manager.

Sur la base d'une préconisation du service de médecine préventive, le manager peut autoriser un agent à télétravailler plus de 3 jours par semaine. Il donne son autorisation par email, en mettant en copie le SRH de la direction. Le SRH tient le registre des agents autorisés à télétravailler plus de 3 jours par semaine.

2.3

Je deviens télétravailleur ou j'encadre des télétravailleurs : ressources nécessaires



La formation

Le télétravail constitue une rupture dans le fonctionnement habituel des relations professionnelles et managériales. Chacun doit adapter ses méthodes de travail et de management à ces circonstances.

Pour accompagner les agents et leurs managers, de nombreux modules de formations sont proposés. Elearning, conférences enregistrées, ateliers d'échange de pratiques : sous différents formats, les modules de formation permettent de connaître les règles du télétravail à la Ville, de se familiariser aux grands enjeux du télétravail, d'acquérir les bons réflexes managériaux, d'apprendre à utiliser les outils numériques, de connaître les risques en matière de troubles musculo-squelettiques et de risques psycho-sociaux. Une offre d'elearning spécifique permet d'aller plus loin : comment bien manger en télétravail, comment aménager son espace de manière optimale, comment concilier télétravail et protection de l'environnement ? Retrouvez l'ensemble des elearning en ligne.

Vous pouvez retrouver toute l'offre de formation sur :

- > IntraParis > Ressources Humaines
- > Temps de travail

Le matériel informatique

L'agent qui a obtenu une autorisation de sa demande de télétravail est doté du matériel informatique nécessaire à l'exercice du télétravail.

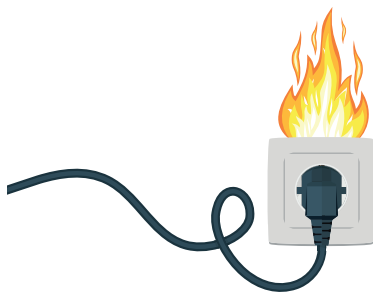
Cette dotation inclut un ordinateur portable, une sacoche de transport, un câble anti-vol, une base de connectivité à laisser au bureau, les logiciels de communication à distance avec un casque ou un haut-parleur et les logiciels métiers. La dotation peut être complétée des matériels suivants pour le domicile : écran complémentaire, souris, clavier.

Si l'agent n'est pas déjà équipé d'un ordinateur portable de la Ville de Paris, il effectue la demande de dotation matérielle dans l'outil ASSISTANCE INFO TEL. La demande est effectuée au CASVP auprès du référent informatique de la sous direction ou du service.

L'ordinateur portable accordé à un agent télétravailleur se substitue à l'ordinateur fixe dont l'agent bénéficie déjà. Il n'est ainsi pas possible de garder deux ordinateurs différents. La base de connectivité permet de reconnecter simplement l'ordinateur portable avec les accessoires existants (écran notamment).

En cas de vol, l'agent doit faire une déclaration auprès du poste de police de son domicile et doit informer dans les meilleurs délais l'Assistance Informatique de Proximité (AIP) (SOI pour le CASVP). Plus globalement, tout incident de sécurité (virus, perte, vol...) doit être signalé impérativement à l'Assistance Informatique de Proximité dans les plus brefs délais.

La conformité des installations électriques : Les principes à respecter



Le risque électrique en chiffres

7 millions
de logements présentent
des risques électriques

4 000 victimes
électrisées par an à cause
d'installations électriques
défectueuses

25 % des 200 000
incendies annuels seraient
d'origine électrique

Conseils sur les installations électriques du domicile

Vérifiez rapidement la sécurité de votre installation

- Présence d'un tableau électrique général et accessible.
- Les prises électriques doivent présenter une mise à la terre.
- Les départs dans le tableau électrique sont équipés de protections différentielles adaptées aux conducteurs (disjoncteur ou interrupteur différentiel).

Adoptez quelques gestes simples

- L'eau est un conducteur d'électricité : n'installez pas votre poste de travail dans une pièce d'eau, n'utilisez pas d'appareils électriques les mains ou les pieds mouillés.
- Ne posez pas un récipient rempli de liquide sur ou à côté d'un objet fonctionnant à l'électricité.
- Ne surchargez pas vos prises électriques, la mise en cascade de multiprises fait courir le risque de mauvais contacts électriques.
- Équilibrez les puissances des appareils sur chaque prise en évitant de mettre plusieurs appareils consommant une puissance électrique élevée sur une même prise.
- N'utilisez sous aucun prétexte un appareil en cas de surchauffe, d'odeur inhabituelle ou de sensation de picotements à l'usage. Débranchez-le immédiatement et faites-le réparer.
- Débranchez vos équipements avant de les nettoyer.
- Garder les zones bien rangées en particulier les câbles pour prévenir tout risque de chute.
- Ne pas surcharger les prises électriques éteindre les éléments lorsqu'ils ne sont pas utilisés.

Mode d'emploi

de la

déconnexion

Les outils numériques sont facteurs d'une accélération des échanges, ce qui nécessite de définir un cadre permettant la nécessaire déconnexion de tout un chacun de ses activités professionnelles en dehors des heures de travail. Ce mode d'emploi rappelle les principes majeurs de la déconnexion, tels qu'issus des travaux engagés avec les organisations syndicales en 2016 et régulièrement rappelés par la Ville.

1

LE RESPECT DES PLAGES DE TRAVAIL



À l'horaire variable, les agents peuvent travailler entre 8h et 19h30. De manière exceptionnelle et organisée dans les conditions prévues par le règlement temps de travail, ces plages de travail peuvent être étendues de 7h ou 7h30 à 20h.

Au-delà de ces plages, les agents ne doivent plus travailler. Sauf événements particuliers, il appartient à chaque agent et à chaque manager d'organiser sa journée, à l'horaire variable, pour respecter ces bornes. Le travail régulier en dehors des plages doit faire l'objet d'un échange entre le supérieur hiérarchique et l'agent afin de comprendre les raisons de cette situation, et définir les correctifs qui permettront le respect des plages.

Les agents et les managers veilleront, à organiser les réunions et les temps de travail collectif après 9h et avant 17h. Ce principe ne dispense pas un agent de participer à une réunion en dehors de ces heures.

2

LE RESPECT DES PLAGES DES REPOS DES INTERLOCUTEURS

Dès lors qu'un agent travaille en dehors des plages autorisées, il doit limiter de manière absolue l'envoi d'email à ses interlocuteurs, à l'exception des situations d'urgence caractérisées nécessaires à la continuité du service public.

Chaque agent et chaque manager, quel que soit son niveau de responsabilité, doit ainsi veiller à ne pas envoyer d'email après 20h et avant 7h du matin, quand bien même ces emails n'appelleraient pas de réponses immédiates.

Le respect des plages de repos de ses interlocuteurs passe par le fait de ne pas surcharger leur messagerie durant les périodes non-travaillées. Lorsqu'un agent est en congés, il convient de veiller à lui adresser des emails seulement lorsque cela est strictement nécessaire à la continuité de service, et en partant du principe qu'il ne prendra connaissance de ce message qu'à son retour. Il convient également de veiller à le sortir des boucles des emails lorsque sa présence en destinataire n'est pas nécessaire eu égard à sa période de congés.

3

LA PRIMAUTÉ DES ÉCHANGES VOCAUX



Afin de limiter l'envoi d'emails, il est conseillé de privilégier les échanges vocaux, par téléphone ou téléconférence. Dans toute communication, l'obligation de confidentialité et de discrétion professionnelle doit faire l'objet d'une attention particulière.

Un email ne remplace pas un échange de vive voix, même en télétravail. Pour tout message à faible valeur informative, pour ceux nécessitant une action ou une réponse immédiate, il convient de s'interroger systématiquement si un appel téléphonique, visioconférence, ou un message instantané dans Skype ne sera pas plus approprié.

Les échanges d'emails "ping-pong" sont à proscrire : après trois itérations, il convient de s'interroger si un échange par téléphone ou visioconférence ne serait pas plus efficace.

4

L'ATTENTION AUX CONTENUS DES MESSAGES ET AUX DESTINATAIRES



Les emails doivent être clairs, concis, structurés et aérés afin d'en faciliter la lecture et la compréhension. En règle générale, leur longueur ne devrait pas dépasser un espace équivalent à la fenêtre d'affichage dans Outlook. L'objet de l'email doit être explicite.

Une attention particulière doit être portée au choix des destinataires. Seuls les destinataires devant engager une action ou dont l'information par email est impérative doivent être placés en destinataire principal ou en copie. Il convient de s'interroger, avant chaque envoi d'email, si la présence de tel ou tel destinataire, y compris en copie, est nécessaire. En règle générale, les remerciements et autres messages à faible caractère informationnel ne requièrent pas de placer l'ensemble des destinataires en copie.

5

LA RESPONSABILITÉ PARTICULIÈRE DES MANAGERS

Parce qu'ils sont responsables de l'organisation du service, les managers ont une responsabilité spécifique en matière de respect des principes de la déconnexion. Travailler en dehors des plages autorisées de manière apparente, notamment en leur envoyant des emails tardifs, encourage ses interlocuteurs à faire de même.

Les managers sont ainsi invités à transmettre leur email tardif en utilisant la procédure du "Différé" proposée par Outlook.

1. Rédiger l'email
2. Cliquer sur *Options* dans la barre des tâches
3. Cocher *Différer la livraison*
4. Remplir *Ne pas envoyer avant*, à la date et l'heure souhaitées de l'envoi
5. Cliquer sur *Fermer*
6. Cliquer sur *Envoyer* : l'email ne partira réellement qu'à la date indiquée

La charte de bon usage numérique et des conseils de sécurité

La charte de bon usage des ressources informatiques et des systèmes d'information détermine un certain nombre de règles qui s'appliquent à l'ensemble des agents de la Ville.

Elle est disponible sur IntraParis

> DSIN > Nos métiers

> Sécurité des systèmes d'information

Les principes suivants sont issus de la charte, dont la lecture intégrale est recommandée.

En télétravail, redoublez d'attention et de prudence, ne faites pas en télétravail ce que vous ne feriez pas au bureau.

1

RESPECT DES LOIS, DE LA RÉGLEMENTATION ET DE LA DÉONTOLOGIE

L'utilisation des ressources informatiques doit être faite en respectant l'obligation de discrétion professionnelle et en veillant à la confidentialité des données. Doivent notamment être respectés le droit de propriété intellectuelle, le secret des correspondances, le droit à l'image, la protection des données.

L'utilisation des données doit être faite en respect des standards du règlement européen sur la protection des données (RGPD) : la collecte, la transmission et l'archivage de données doivent être limités au strict nécessaire.

Je suis donc particulièrement vigilant pour protéger mon portable dans les transports et les lieux publics (vols, pertes, chocs, indiscretions et espionnages).



2

BONNES PRATIQUES

- J'assure la sécurité physique : je ferme mon bureau et je range les périphériques (clés USB) quand je pars.
- Je verrouille la session lorsque je m'absente, même temporairement. Je m'assure que les matériels types smartphones sont équipés d'un code de verrouillage.
- J'éteins mon poste de travail le soir ou lorsque je ne l'utilise plus.
- Je ne modifie pas la configuration : je n'installe pas d'application, je ne contourne pas les dispositifs de sécurité, je ne perturbe pas l'installation des correctifs.
- Les ressources informatiques mises à disposition sont destinées à un usage professionnel. Un usage personnel raisonnable est toléré sous réserve qu'il n'entre pas en conflit avec l'usage professionnel.
- Je reste la seule personne à utiliser le poste professionnel : je ne laisse personne de mon entourage utiliser le matériel mis à disposition par la Ville.

3

LES ACCÈS DE CONNEXION

- Mon compte et le mot de passe associé sont strictement personnels : je ne les communique à personne. En cas de doute sur l'utilisation de mon mot de passe ou de mon compte, je procède immédiatement à un changement de mot de passe.
- Je suis responsable de toutes les actions effectuées depuis mon compte.
- Je choisis un mot de passe robuste et je le change régulièrement.
- Je ne cherche pas à accéder à des données ou à des ressources qui ne sont pas autorisées.
- Afin de permettre la continuité de service, je stocke les données sur les répertoires partagés.

4

LA MESSAGERIE ÉLECTRONIQUE

- Avant tout envoi, je vérifie l'identité des destinataires. Je suis attentif à limiter au maximum les destinataires en copie à celles et ceux strictement nécessaires.
- Je n'ouvre ni n'enregistre les pièces jointes suspectes. Je suis particulièrement vigilant quand l'email a été émis par un expéditeur externe pour éviter les pièges de phishing (pièces jointes dangereuses et liens malveillants).
- Afin d'éviter les messages intempestifs, je ne communique pas mon adresse professionnelle sur des sites non-professionnels.
- Je ne réponds pas aux messages demandant des informations personnelles, ni ne retransmets les emails ou chaînes d'email non professionnels.
- En cas d'absence, je m'assure de mettre un message le précisant.
- Si j'utilise mon smartphone personnel pour stocker des données professionnelles, je suis attentif à ne pas autoriser la conservation des emails professionnels sur des systèmes de stockages (drive ou store).



EN VISIOCONFÉRENCE, LE RÉFLEXE CAMÉRA

Dès lors que cela ne dégrade pas la bande passante, l'utilisation de la caméra est recommandée, particulièrement pour les échanges au sein de l'équipe, avec les autres agents du service et le supérieur hiérarchique. Allumer sa caméra de part et d'autres permet de gagner en réelle "qualité de présence" malgré le format distanciel. Avoir une image de l'autre permet d'humaniser la relation de travail et de faciliter la communication, qui passe en partie par le "non-verbal" : les sourires, les hochements de tête, les regards, les différentes expressions du visage. Utiliser la caméra permet de rompre l'isolement et s'inscrit dans une démarche de prévention des risques psycho-sociaux.

J'adopte des précautions d'usage en ayant un questionnement sur le contexte des réunions, en particulier en tant qu'organisateur :

Qui m'envoie le lien d'invitation ?

Est-ce une personne de confiance ou une invitation attendue ?

Au besoin, je vérifie la demande par un autre moyen (téléphone, email...)

Qui sont les personnes présentes dans la visioconférence ?

Je suis particulièrement vigilant aux invités rejoignant la réunion par téléphone. Je dois m'assurer de leur identité.

Quelles informations sont échangées lors de la réunion ? Toutes les personnes présentes peuvent-elles en prendre connaissance ?

Je suis vigilant aux propos tenus, aux échanges de fichiers et aux présentations ou partages d'écran.

Cette réunion est-elle enregistrée ?

Je ne donne pas d'informations sensibles si un doute subsiste.

Je pense à désactiver le partage d'écran une fois la présentation terminée.

Lors de ces partages d'écran, je veille à ce que seules apparaissent les informations souhaitées.

La prévention des troubles musculosquelettiques (TMS) et des risques psychosociaux (RPS)

Conseils pour installer son poste de travail en veillant à son confort et à sa santé

Les principes d'aménagement d'un poste de travail sont identiques, que l'on travaille au bureau ou chez soi, sur ordinateur portable ou sur ordinateur de bureau. Ils vous sont rappelés ci-après.

Néanmoins, selon l'espace et les équipements au domicile de chacun ainsi que selon son état de santé, certaines préconisations spécifiques peuvent être nécessaires pour améliorer l'installation de son poste en télétravail. Plus le nombre de jours de télétravail par semaine est important, plus il est nécessaire de veiller à votre installation pour limiter les atteintes sur votre santé.

Les astuces ci-après sont des préconisations pour vous aider à trouver un meilleur confort postural et éviter l'apparition de douleurs liées au travail sur écran. Ces préconisations sont à mettre en place au cas par cas, et selon les possibilités de chacun.

Enfin, d'autres conseils pour prendre soin de votre santé vous sont également proposés.



Principes généraux d'installation de votre poste de travail

L'espace de travail

- Choisissez une pièce où vous pourrez vous installer au calme, facilitant le travail de concentration.
- Prévoyez un espace de travail dédié et confortable.
- Pensez à aérer la pièce quotidiennement.

Le mobilier

Le plan de travail

- Privilégiez un bureau ou une table à manger ou de cuisine.
- Évitez de télétravailler sur le canapé et/ou sur le lit.
- Évitez de poser directement votre ordinateur portable sur vos genoux.

L'assise

- L'idéal est de choisir une chaise avec dossier rigide et rembourré.
- Choisissez si possible votre chaise en tenant compte également de la hauteur de votre table de travail.

ASTUCES

- Pour un meilleur confort au niveau du dos, ajoutez un coussin, un plaid, une serviette de bain, etc. entre le dossier de votre chaise et votre dos.
- Utilisez des serviettes de bain pliées ou un coussin si l'assise du siège est trop basse.
- Pensez, également, à utiliser une boîte en carton rigide ou boîte à chaussure pour reposer vos pieds (angle des genoux à 90°).

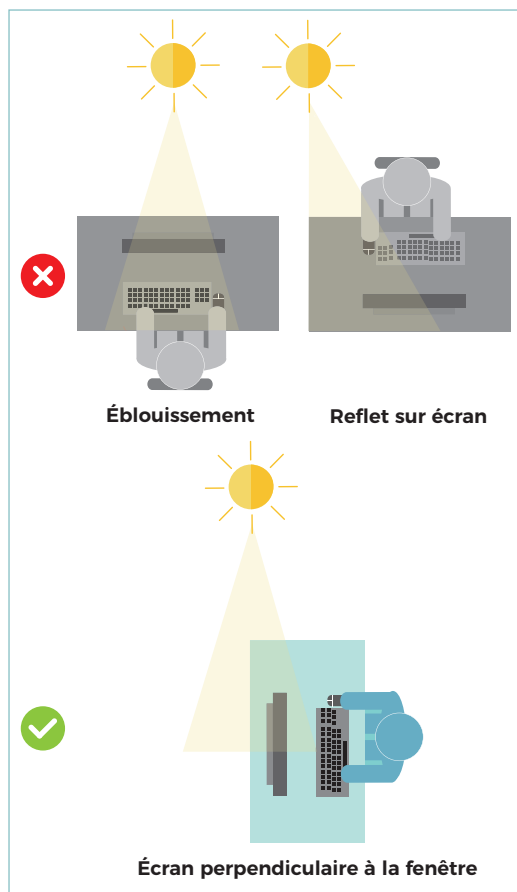
L'éclairage

Lié à l'environnement

- Placez votre écran perpendiculairement à la fenêtre.
- Évitez de vous placer juste en-dessous d'une lumière artificielle.
- Créez une ambiance homogène en évitant de forts contrastes de luminosité.
- Complétez au besoin l'éclairage par une lampe d'appoint à côté de vous et modulez l'éclairage au cours de la journée.

Lié à l'écran

- Pensez à ajuster, si besoin, la luminosité de votre écran.
- Privilégiez les caractères sur fond clair.
- Changez, si besoin, la taille de police dans le panneau de configuration.



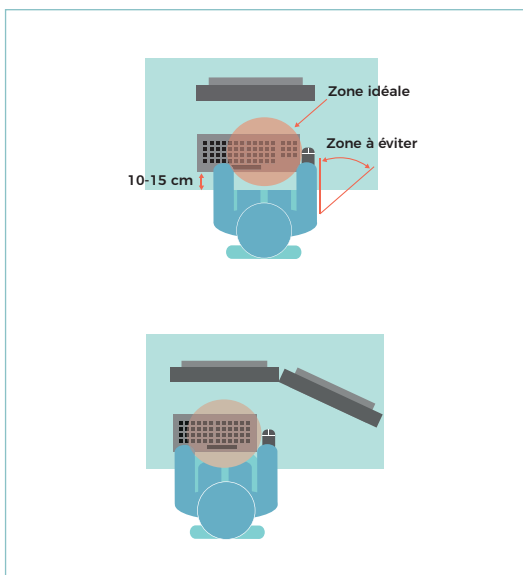
L'installation au poste de travail

L'assise

- Alignez votre buste avec l'écran d'ordinateur et le clavier face à vous.
- Prenez appui sur le dossier de votre siège.
- Les pieds reposent à plat sur le sol permettant de préserver un angle de genou de 90°.

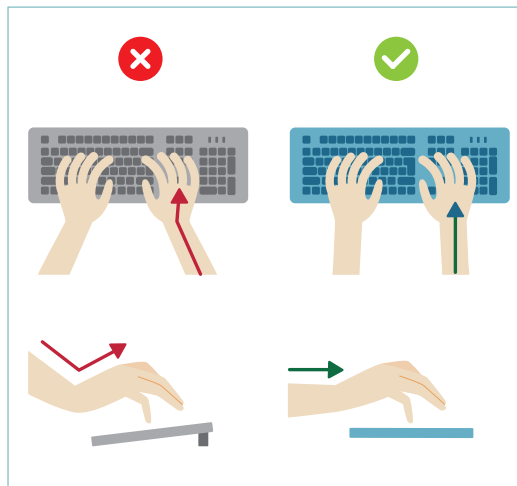
L'écran

- L'écran doit être positionné face à soi, à une distance de bras tendu et avec le haut de l'écran au niveau de vos yeux.



ASTUCES

- Rehaussez votre écran, si besoin avec par exemple des livres.
- Si vous êtes porteurs de verres progressifs, positionnez l'écran le plus bas possible.
- Si vous utilisez un double écran, positionnez l'écran principal, qui est le plus utilisé, face à vous.



Le buste et les avant-bras

- Placez les avant-bras le long du corps.
- Placez-vous de manière à ce que les avant-bras soient maintenus sur un accoudoir ou sur le plan de travail, avec un angle du coude de 90°



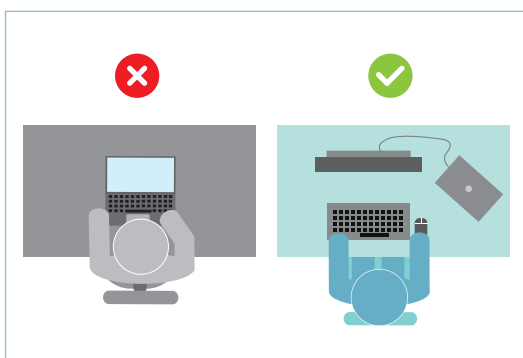
Lorsque ces préconisations ne peuvent être mises en place, n'hésitez pas à changer de place au cours de la journée et variez les postures pour limiter les sensations de gêne ou de douleurs éventuelles.

Astuces pratiques pour vous aider à trouver des alternatives et mieux vous installer

Bien s'installer devant son ordinateur

Je travaille sur un ordinateur portable

Pour un meilleur confort global, privilégiez si possible des connectiques/équipements déportés (souris, clavier, écran), privilégiez leur utilisation plutôt qu'uniquement l'ordinateur portable. Il vous sera plus facile d'adapter votre installation au poste en fonction de vos besoins et de la configuration de votre mobilier.



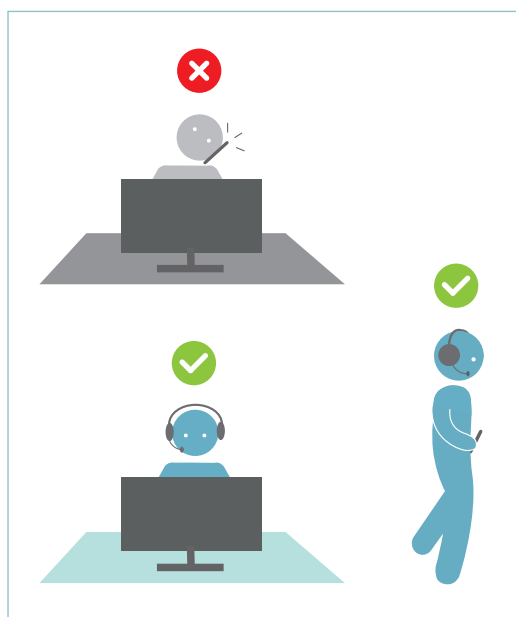
ASTUCES

- En l'absence de grand écran et afin de limiter les douleurs au niveau de la nuque, vous pouvez réhausser votre écran d'ordinateur portable et ajouter un clavier et une souris déportés.
- Si certaines activités nécessitent en particulier un meilleur confort visuel (ex : tableau Excel...), connectez l'ordinateur portable à un écran TV via un câble HDMI.

Bien utiliser son téléphone portable

Pensez à libérer vos mains pendant vos appels

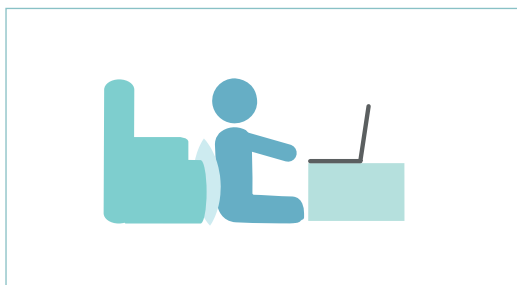
Pour téléphoner, privilégier le port d'un casque téléphonique ou d'un kit piéton, cela facilitera le travail de double tâche (ordinateur, prise de notes, papiers, etc.). À défaut utilisez la fonction haut-parleur du téléphone ou de l'ordinateur s'il dispose d'une sortie micro et son.



ASTUCES

- Lorsque l'activité le permet, alternez les postures, passez vos appels debout et marchez. Cela permet de casser la posture assise et de relancer la circulation sanguine.

Bien s'installer sur son mobilier en l'absence d'un bureau ou d'une table à manger



ASTUCE

En l'absence de mobilier satisfaisant, changez fréquemment de posture, levez-vous et marchez pour rompre la posture assise et relancer la circulation sanguine.

Conseils pour prendre soin de votre santé tout au long de la journée

Gestion du temps

Les tâches

- Fixez un horaire de début et de fin du travail à domicile et précisez les horaires où vous êtes joignable.
- Alternez les tâches sur écran afin de rendre le travail sur ordinateur plus varié.

Les pauses

- Faites des pauses de manière régulière : 5 minutes toutes les heures ou 15 minutes toutes les deux heures.
- Profitez de vos pauses pour vous détendre et quitter votre poste de travail et votre écran.
- Prenez le temps de manger à midi.

ASTUCE

Pensez à faire des pauses régulières en créant par exemple des alertes Outlook pour y penser plusieurs fois par jour.

Écoutez votre corps

L'utilisation prolongée de l'ordinateur peut conduire à une sédentarité plus importante pouvant entraîner des douleurs articulaires au niveau des cervicales, des épaules, du dos, des coudes ou des poignets mais également des membres inférieurs (retour veineux). Une installation adaptée et des habitudes de travail adéquates sont les meilleurs moyens de prévention de ces douleurs.

Soignez votre vue

La fatigue visuelle se manifeste par une sensation de lourdeur des yeux, des picotements, des yeux rouges, des maux de tête. Ces signes disparaissent avec le repos.

Que vous portiez ou non des verres correcteurs, faites des bilans réguliers chez un ophtalmologue (tous les deux ans à partir de 40 ans).

Relaxation et détente

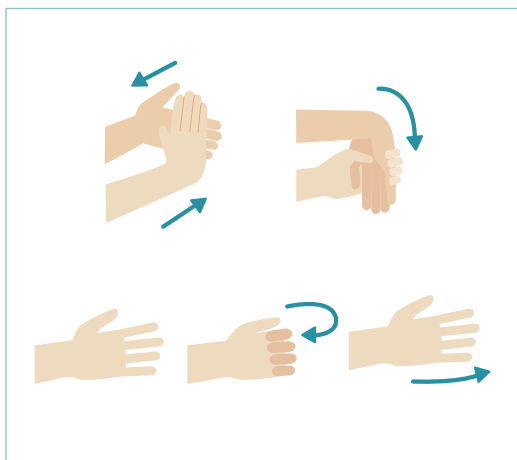
Vous pouvez réaliser ces exercices de manière régulière (n'attendez pas les premiers signes de gêne). Profitez des pauses pour bouger.

Reposez vos yeux

- Détachez de manière régulière votre regard de l'écran.
- Alternez vision de près puis vision de loin vous permettra de reposer les muscles oculaires.
- Toutes les 20 minutes, prenez 20 secondes pour regarder au loin.
- Regardez loin à droite, puis à gauche en clignant des yeux à chaque changement de direction. Vous réduisez ainsi les symptômes de fatigue visuelle et renouvelez votre film lacrymal.

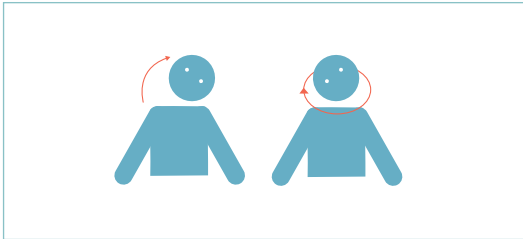
Relaxez vos doigts et poignets

- Secouez les mains comme si elles étaient mouillées.
- Faites des rotations des poignets vers l'intérieur, puis vers l'extérieur.



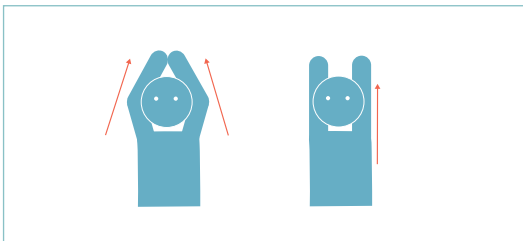
Relaxez votre tête

- Penchez lentement la tête du côté droit, en essayant de toucher l'épaule droite avec votre oreille.
- 10 à 12 s de chaque côté.
- Faire le même mouvement du côté gauche.
- Répétez l'exercice deux fois.



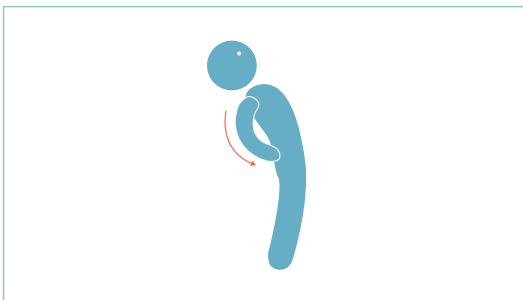
Relaxez vos bras

Entrelacez les doigts et étirez les bras au-dessus de la tête et étirez vous.



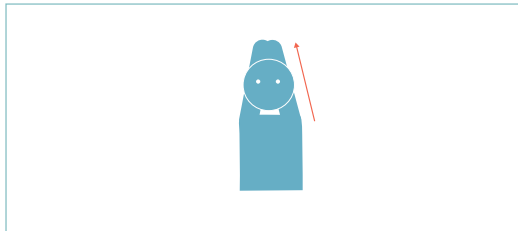
Relaxez vos dos

- Inspirez et creusez le bas du dos.
- Soufflez et arrondissez le bas du dos.
- Répétez l'exercice 3 fois.



S'agrandir le plus possible

- Entrelacez les doigts et étirez les bras au-dessus de la tête, en gardant les coudes bien droits. Poussez vers le haut le plus loin possible.

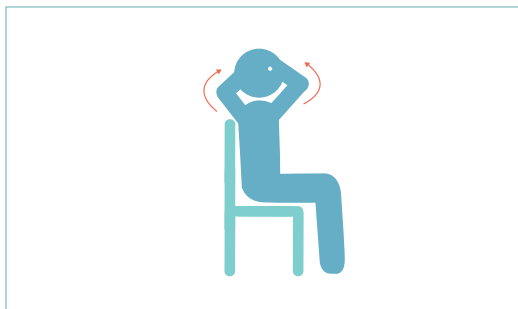


- Mains jointes, les bras toujours au-dessus de la tête, inclinez lentement le tronc vers la droite, puis vers la gauche, pour étirer les muscles des flancs.



Soulagez la nuque

- Dos droit, bras sur le côté de la tête, pivotez lentement de gauche à droite, talons au sol.
- Répétez l'exercice 4 fois.



Relaxez vos membres inférieurs

- Dos droit, disposez le siège de façon à pouvoir tendre les membres inférieurs sur toute leur longueur. Faites une flexion forcée des pieds puis une extension forcée, ceci une dizaine de fois.



Relaxez vos hanches

- Faites une rotation des hanches en tournant vers la droite.
- Répétez l'exercice 5 fois puis faire les rotations en tournant vers la gauche 5 fois.

Marchez

Marchez autant que possible ! Profitez des appels téléphoniques pour marcher dans votre domicile. Puisqu'au travail, on ne reste pas toute la journée assis, pourquoi le faire en télétravail ?

Étirez-vous

Utilisez le mobilier à disposition pour vos étirements. Une chaise, un plan de travail, une commode offrent de multiples possibilités.

Reproduisez ces exercices autant que de besoin. Cela vous permettra de rompre les périodes en position assise prolongée, de relâcher vos muscles et de retrouver votre concentration.

CONTACTS UTILES

Si vous le souhaitez, vous pouvez bénéficier de conseils personnalisés pour l'aménagement de votre poste de travail à domicile. Des conseillers du Service des Politiques de Prévention (SPP) de la DRH vous proposent des conseils à distance afin d'optimiser, dans votre espace et avec vos équipements, vos conditions d'installation et d'organisation du télétravail. Pour cela, il convient de transmettre votre demande à :

DRHSPP-appuiauxdirections@paris.fr

Un formulaire à remplir vous sera communiqué et un rendez-vous téléphonique vous sera ensuite fixé pour trouver avec vous des solutions pratiques à vos questions.

3



Au quotidien, les bonnes pratiques

3.1

Je suis agent, qu'est-il attendu de moi ?

L'agent en télétravail bénéficie d'une plus large autonomie, ce qui requiert une plus grande responsabilisation de sa part. Il bénéficie d'une plus grande liberté d'organisation, ce qui implique davantage d'autocontrôle et une obligation de rendre compte de manière autonome et spontanée, selon les orientations déterminées avec le manager dans l'autorisation de télétravail.

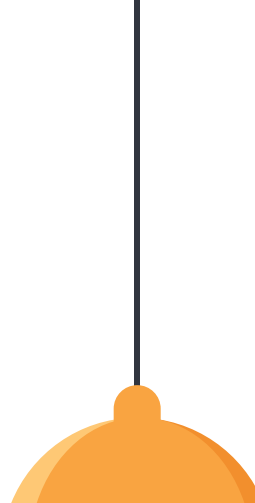
Au-delà du respect impératif du contenu du projet d'organisation de service et de l'autorisation de télétravail, l'agent s'engage notamment à respecter les obligations suivantes :

- Au point de vue individuel, veiller à son plan de charge, à sa propre organisation personnelle, à la mobilisation de ses compétences et des moyens appropriés pour réaliser les tâches.
- Au point de vue collectif : partager les informations liées aux tâches interdépendantes, éviter le report de charge sur les autres agents (et notamment les agents non télétravailleurs), signaler les difficultés rencontrées, contribuer aux projets et aux temps de travail collectifs, développer une posture d'entraide avec ses collègues en distanciel et présentiel, participer s'ils le souhaitent aux moments de convivialité.
- En matière de contribution à l'information du service : partager son agenda, remonter l'information, alerter en tant que de besoin, être joignable selon les modalités définies par le projet d'organisation du service et l'autorisation individuelle.

Organiser sa journée comme sur son site habituel de travail



- Prévoir un rituel pour séparer symboliquement les temps de travail et les temps personnels.
- Donner ses plages de joignabilité de façon lisible sur l'agenda partagé.
- Indiquer dans l'agenda partagé avec le reste de l'équipe les projets, plage de travail, missions en cours.
- Faire apparaître les statuts "disponible" ou "non disponible" sur l'outil distanciel "skype".
- Gérer sa ponctualité et se connectant en temps et en heure aux réunions prévues.



Veiller à se déconnecter

- Endiguer le risque de "sur travail" en ménageant de vraies pauses repères : déjeuner, cafés/thés, micro mobilités physiques.
- Être attentif aux interférences entre les différents outils de communication : la gestion des emails relève d'un choix d'organisation individuel qui s'opère au regard de son activité et missions. Celle-ci doit pouvoir se réaliser de la même manière que l'agent le ferait en présentiel.
- Se donner des rendez-vous de lecture et de traitement des emails. Passer en mode téléphone ou visio dès qu'il s'agit d'éclaircir ou d'approfondir un sujet.
- Considérer le droit à la déconnexion de chacun : pensez à programmer l'envoi d'emails ou à vérifier par message qu'un contact peut être joint sans le déranger.



3.2

Je suis manager, qu'est-il attendu de moi ?

Être un manager organisant le télétravail de son équipe, c'est répondre de quatre missions impliquant de réajuster certaines pratiques.

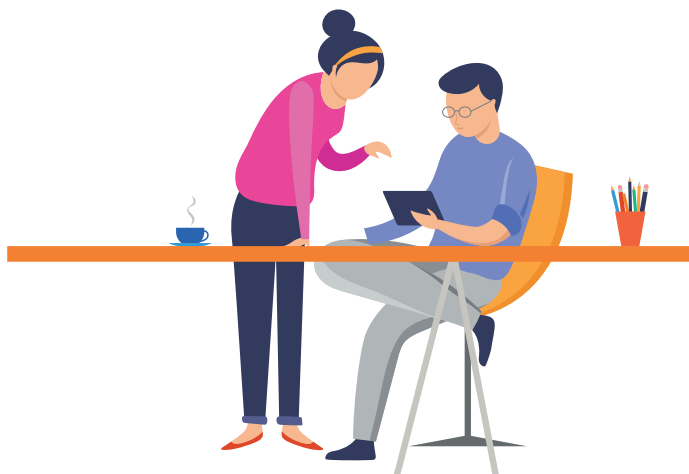
- Le management des activités
- Le management des équipes
- Le management de chaque agent
- Le management de l'information et de la communication

Le management des activités

De quoi s'agit-il ?

Pour mémoire, manager les activités est la première fonction qui incombe au manager. Elle implique pour lui de tenir plusieurs rôles en tant que **pilote** pour définir et ajuster les missions de son service, en tant que **programmeur** pour prioriser dans le temps la gestion des activités et des projets, et en tant que **régulateur** pour évaluer le travail réalisé et prendre les mesures nécessaires pour lever les éventuels points bloquants.

- Au quotidien, le manager met en perspective le travail, suit la réalisation concrète des missions, répartit en conséquence la charge, s'assure de la priorisation de certains dossiers, fait avancer les projets transversaux, organise la gestion de crise et en fin de semaine fournit un compte rendu d'activité hebdomadaire.
- L'activité du manager consiste également à optimiser l'organisation du travail en s'interrogeant régulièrement sur ses marges d'évolution.



Le focus théorique : quel impact du télétravail sur l'activité du service ?

Manager les activités en télétravail implique d'absorber deux évolutions.

1

TROIS NOUVELLES FORMES DE DISTANCE

La distanciation physique

Elle est liée à l'éloignement et à une organisation matérielle différente. Elle peut se manifester par un risque de travail désynchronisé, des agendas différents qui minimisent les possibilités de rencontre, une réduction naturelle des interactions et des possibilités d'échanges. Être en contact va appeler une démarche qui est faite spontanément en présentiel.

La distanciation opérationnelle

Elle peut se manifester par des risques de malentendus du fait de modes de communication qui filtrent les signaux non verbaux, des niveaux d'informations hétérogènes au sein de l'équipe, les plus proches et plus présents étant parfois mieux informés, un risque d'insuffisance de régulation informelle et une baisse de coopération naturelle entre les agents.

La distance émotionnelle

Elle peut se manifester par un risque de fossé affectif avec une baisse du sentiment de solidarité partagée en raison du peu d'occasions de relations d'entraides et d'obligations réciproques entre collègues. La distance émotionnelle peut aussi se nourrir d'interprétations différentes de la mission et des valeurs de l'équipe, des interrogations sur la place de chacun, des ressentis d'isolement voire d'exclusion.

2

UNE ORGANISATION DIFFÉRENTE POUR TIRER BÉNÉFICE DU TRAVAIL À DISTANCE ET EN PRÉSENTIEL

Les distances opérées par le télétravail, le manque de perception en "temps réel" de la façon dont le travail se déroule et l'absence de coordination informelle impliquent une évolution des pratiques du manager. Dans la façon dont il coordonne le "faire faire", le manager peut opérer une "valse en trois temps" avec :

Temps 1

Un cadrage des attendus en amont : ce cadrage s'appuie sur une répartition claire des missions et tâches à accomplir en fonction des champs d'attribution et de compétences des agents, des priorités affirmées sur les points clés semaine après semaine, des objectifs simples et adaptés à chacun, des instructions claires sur les délais et marges de manœuvre possibles (initiative absolue de réalisation et /ou processus plus formel à respecter et calendrier d'échéances).

Temps 2

Une latitude renforcée pendant la réalisation. Pendant la réalisation des activités et objectifs par les agents, le manager explicite et renforce sa confiance envers chacun d'eux, soutient leur autonomie en adaptant son style d'appui, et développe une présence "ressource" en tant que de besoin.

Temps 3

Une régulation et une évaluation plus soutenue en aval. L'absence de micro management pendant la réalisation des missions et objectifs par les agents fait déplacer le curseur managérial non plus sur le "comment faire" mais sur le résultat de ce qui est fait. Celui-ci passe par un partage simple et responsable des avancées du travail et des éventuelles difficultés de chacun en réunion d'équipe et/ou lors de points de suivi individuels.

LA BOITE À OUTIL

Comment renforcer le pilotage de l'activité en télétravail ?

OUTIL 1

CARTOGRAPHIE DES ACTIVITÉS TÉLÉTRAVAILLABLES



La cartographie des activités télétravaillables et le projet d'organisation de service (voir partie 2 : mise en œuvre du télétravail au sein du service). Ces outils permettent de définir les règles collectives du télétravail au sein du service. Ils constituent le cadre de gestion autour duquel manager et agents se retrouvent.

OUTIL 2

PRIORISER LES ACTIVITÉS

Le manager est invité à assumer un rôle de guide et d'arbitre par rapport au contexte dans lequel son service se positionne. Dans un environnement d'incertitudes comme dans un environnement de multiples saisines, il est important de pouvoir définir un cap et des priorités. Pour donner le cap et fixer les priorités, le manager peut s'appuyer sur la matrice d'Eisenhower fondée sur les deux critères de l'urgence et de l'importance et ainsi qualifier les enjeux majeurs du service.

Ce qui est urgent nécessite d'agir tout de suite. L'urgent commande l'action, le résultat immédiat, le quantitatif.

Ce qui est important s'évalue à deux niveaux

- Pour l'administration / le service : il peut y avoir des répercussions lourdes de conséquences en valeur, nombre, durée, fréquence si le sujet n'est pas traité. L'enjeu dépasse l'unité classique de travail et peut impliquer des effets collatéraux.
- Pour l'individu : ce qui est important est ce qui a de la valeur, du sens, de l'intérêt.



OUTIL 3

TRANSFORMER LES ACTIVITÉS EN OBJECTIFS

Le télétravail se fonde sur un principe de confiance avec une réalisation des activités par les équipes et l'agent sans "sur-présence" managériale (micro management) ni "abandon managérial" sous prétexte d'autonomie absolue de l'agent. Pour que les activités télétravaillées (comme non télétravaillées) continuent de s'englober dans la dynamique des activités du service et pour qu'elles gagnent en efficacité, les transformer, pour certaines, en objectifs peut être une démarche pertinente et motivante.

Pour rendre explicite l'objectif, la méthode SMARTER peut être adoptée.

- L'objectif est-il S comme SIMPLE ? = un verbe et une idée pour le décrire.
- L'objectif est-il M comme MESURABLE ? = doté d'indicateurs clairs en terme de qualité, quantité, coûts et/ou délais.
- L'objectif est-il A comme ACCEPTABLE ? = dans le registre du pouvoir d'agir et des valeurs de l'agent, = stimulant, apprenant, ressource dans son contenu et/ou dans son mode de réalisation.
- L'objectif est-il R comme REALISTE ? = doté de moyens appropriés pour sa réalisation.
- L'objectif est-il T comme fixé dans le TEMPS ? = balisé avec un calendrier.
- L'objectif est-il E comme à ENJEUX ? = mis en perspective par rapport aux missions essentielles et à la valeur ajoutée du service.



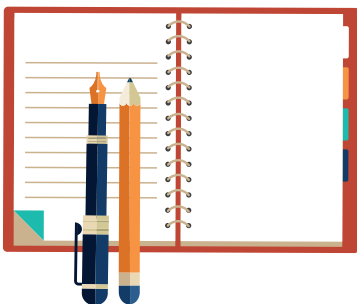
OUTIL 4

LE SUIVI DE L'ACTIVITÉ

Le suivi des activités réalisées constitue le pilotage du quotidien de travail, nécessaire à la bonne marche du service et au maintien de la motivation des agents. Il nourrit aussi le rendu compte global attendu par l'ensemble de l'administration à des fins de pilotage plus stratégique des missions de service public de la Ville. Ce rendu compte peut emprunter plusieurs formes, **les modalités de suivi et de contrôle doivent donc être relativement homogènes vis-à-vis des équipes présentes ou à distance** ; si le management des collaborateurs à distance s'inscrit dans un cadre de confiance a priori, il doit en être de même avec les agents présents sur site et réciproquement. La détermination de ces modalités doit donc s'effectuer sur une base analogue dans les deux situations.

Le rendu compte permet de faire savoir le travail réalisé et de piloter l'action à sa juste mesure : ce qui est important et urgent requiert un rendu compte très fréquent pour pouvoir réagir et ajuster en conséquence. Ce qui est du domaine du fonctionnement courant invite à respecter une fréquence hebdomadaire. Ce qui est du domaine des situations sensibles appelle un rendu compte proche de l'immédiateté.

Le manager définit, avec les agents, les modalités de rendu compte à mettre en œuvre au sein du service. Celles-ci sont formalisées dans le projet d'organisation du service, accessible à tous. Ainsi, chacun connaît les règles et sait s'y référer !



Quelle fréquence pour quel objectif ?

- **Le point quotidien du soir** pour faire savoir, en météo rapide, les principales activités réalisées et l'aisance à les réaliser. Ce point quotidien du soir est notamment utile si la période de vie du service est "sous tension" (gros projet à mener, données sensibles à partager et suivre au plus près). Agents en télétravail et agents en présentiel seront amenés à l'honorer.
- **Un point pré réunion**, il s'effectue sur une base préparée juste avant la réunion pour faciliter, lors de la réunion, un tour de table synthétique par chacun des activités effectuées, des résultats atteints, des éventuels points bloquants, et des informations de contexte à partager.
- **Le point "Alerte"** pour remonter rapidement l'information sur les situations sensibles rencontrées, les ressources mobilisées, les pistes de travail, les éventuelles demandes d'arbitrage.
- **Le point hebdomadaire ou bi-hebdomadaire du CRAH** (compte rendu des activités hebdomadaires). Celui-ci permet de partager le bilan de la semaine sur les activités menées et les résultats atteints et non atteints, les moyens et ressources activés, les situations en suspens, les éventuelles demandes d'arbitrage et/ou de décision.

Quel support utiliser ?

Selon la fréquence et l'objectif du compte rendu, le support peut être adapté. Si l'email est l'outil le plus fréquent, il peut être chronophage.

De manière alternative, un outil de reporting partagé peut être utilisé. Par exemple, OneNote est un classeur virtuel qui est installé sur tous les postes de travail. Il est possible de créer un onglet partagé au sein du service (dont la source est enregistrée sur réseau partagé), dans lequel chaque semaine, un nouvel onglet permet à tous les agents du service de compléter le rendu compte individuel, en permettant à toutes et tous de prendre connaissance de l'avancée des projets des uns et des autres. Mis à jour en temps réel, pouvant être rempli par chacun et chacune en même temps, OneNote est un outil collaboratif agile et simple d'utilisation, qui permet également de partager des tableaux de suivi, des notes de réunions, rétroplanning ou suivi de projet !

Le management des équipes

De quoi s'agit-il ?

Pour mémoire, manager les équipes et le collectif de travail est la seconde fonction qui incombe au manager. L'enjeu est de créer une dynamique qui dépasse la juxtaposition et la cohabitation de collaborateurs pour créer un collectif co-responsable de ses idées et de ses actes, conscient de l'interdépendance qui se tisse entre chaque fonction. Cela implique pour le manager de tenir un rôle de **manager leader** pour emmener les agents dans une vision claire de la contribution et de la valeur ajoutée de l'équipe pour la Ville. Cela implique également pour lui de développer ses talents de **manager facilitateur** en développant les espaces de dialogues nécessaires pour s'emparer des problèmes et défis communs, favoriser l'émergence de l'intelligence et de la créativité collective pour innover, et mettre en place les outils nécessaires pour dépasser et apprendre des éventuelles erreurs ou tensions liées au travail à plusieurs.

"**Faire équipe** autour de mêmes principes de travail et de même finalités" invite le manager à poser un socle de références et de pratiques communes en :

- utilisant des méthodes et des processus de travail clairement identifiés,
- produisant et appliquant un même corpus de règles, langages et valeurs d'équipes,
- valorisant l'interdépendance et la complémentarité des compétences et expériences tout en reconnaissant également les individualités et la valeur de chacun,
- facilitant un climat de travail serein et bienveillant propice à l'ouverture, à l'entraide et à l'ajustement mutuel.



Le focus théorique : quels enjeux du télétravail sur le management des équipes ?

Manager les équipes en télétravail implique d'absorber deux évolutions

1

RECONNAITRE QUE LE COLLECTIF DE TRAVAIL NE VA PAS FORCÉMENT DE SOI POUR CHACUN

Le collectif de travail n'est pas facile à établir dans le cadre du travail en présentiel, la dynamique peut prendre du temps à s'installer et requiert une certaine forme de stabilité. Avant de "faire équipe", le groupe passe par différentes étapes. Il est d'abord constitué d'individus isolés qui vont apprendre à collaborer empiriquement ensemble pour répondre à des défis et commandes exogènes et, dans certains cas, se diviser autour de conceptions différentes du "bien travailler". Cette situation peut être majorée par les effets de la distance.

Ce collectif va encore moins de soi en distanciel :

- **La distance peut renforcer l'attraction des centres d'intérêts personnels par rapport à ceux du service**, chacun se retrouvant, de par l'éloignement, recentré sur ses propres priorités de travail et sa propre organisation du travail.
- **La distance peut également renforcer les mécanismes de sélection affective**, c'est à dire des liens privilégiés avec certains et des situations d'évitement avec d'autres. La situation du collaborateur seul face à son écran peut favoriser des complicités avec certaines personnes plus joignables, et creuser à l'inverse un fossé avec les personnes plus discrètes. Ces mécanismes d'exclusion peuvent mettre à mal l'équipe en faisant exister plusieurs canaux d'informations (les "happy few" et les autres) qui entaillent la cohérence du travail d'ensemble et le sentiment de cohésion.
- **La distance peut aussi limiter la spontanéité et la concentration collective**. La parole "distribuée" (Avec le traitement numérique séquentiel sur informatique, une seule personne peut parler en même temps) peut favoriser ou renforcer les écarts de contribution orale de l'équipe. Les collaborateurs les plus à l'aise étant les plus

à même de s'emparer du micro, à l'inverse d'autres plus réservés et d'autres personnes physiquement connectées, mais psychologiquement mobilisées sur d'autres dossiers en même temps que la réunion.

2

RENFORCER L'ATTRACTION DE L'ÉQUIPE EN AUGMENTANT SES BÉNÉFICES ET EN CLARIFIANT SON PROPRE RÔLE DE MANAGER

Pour endiguer les risques d'émiettement du collectif, repositionner la dynamique d'équipe dans sa juste contribution et notamment du collectif hybride d'équipes mixtes. Le manager pourra clarifier ses intentions et les actes qu'il cherche à poser en terme de coordination, cohésion, coopération et régulation au sein de l'équipe.

- Quand le manager vise la **coordination**, il invite les agents à "faire collaboration commune". Pour cela, il veille à une définition partagée de la tâche, il distribue et supervise les rôles à l'intérieur du groupe, il régule les actions et ajuste les moyens aux buts visés.
- Quand le manager vise la **cohésion** des équipes, il invite les agents à "faire identité commune". Son objectif est alors de faire en sorte que le travail soit partagé, sans investir au delà. Pour cela il renforce et fait renforcer la connaissance de chacun et alimente une mission et un objectif commun, invite à ce que chacun fasse "cause commune" pour la mission de l'équipe.
- Quand le manager vise la **coopération** dans les équipes, il invite les agents à "faire œuvre commune". Pour cela, il fait émerger un cadre, une intention et un projet commun balisé dans le temps, et ouvre aux contributions collectives comme aux contributions singulières au service du projet. La coopération est "fléchée" dans le temps, elle est indexée au projet proposé à l'équipe (celui ci ayant un début et une fin). Elle va un cran plus loin que le stade

de la cohésion, en permettant un investissement collectif et individuel pluriels (avec des différences de points de vue intégrées dans le projet).

- Quand le manager vise la **régulation** dans les équipes, il invite les agents à "faire charte commune". Pour cela il propose des espaces de prise de parole pour échanger sur les erreurs, les problèmes, les tensions et/ou conflits repérés en invitant chacun à s'exprimer à part égale. Il veille à ce qu'un constat, puis une analyse collective puissent être construits et partagés par la parole collective. Il s'assure de la contribution de tous pour dépassionner les sujets et en tirer des enseignements pour faire grandir l'organisation du collectif en mode "apprenant".

Ces moments dans la vie de l'équipe hybride en présentiel et en distanciel n'appellent pas la même énergie d'investissement de la part des agents. Il appartient donc de bien les rendre explicites aux yeux de tous et de freiner ses propres exigences managériales d'idéal collectif en la matière !

OUTIL 5

GRILLE DES FACTEURS DE SUCCÈS

D'UN SENTIMENT

D'APPARTENANCE PARTAGÉ

Veiller à maintenir le sentiment d'appartenance entre tous les agents s'appuie sur cinq principes directeurs rappelés par March & Simon. Le manager peut s'attacher à les poser, les rappeler, veiller à leur pleine appropriation et application.

- S'assurer du partage **d'objectifs communs** et transversaux au-delà des objectifs individuels.
- Repérer, **intégrer et faire intégrer** par tous les contraintes et spécificités personnelles de chacun.
- Veiller et faire veiller à **l'absence de concurrence** ou compétition interne.
- Encourager la **fréquence des interactions** entre les membres de l'équipe par sa présence managériale et en dehors de celle-ci.
- Développer la **fierté d'appartenance** par des retours d'expérience réguliers et la démonstration de la valeur ajoutée de l'équipe.

OUTIL 6

LES RÈGLES D'OR DE LA RÉUNION À DISTANCE

Préparer le contenu et le déroulé de la réunion

- Ajuster le nombre de participants et les modalités à la nature de la réunion.
- Préparer un ordre du jour synthétique et le partager avec les collaborateurs.

Vérifier que les outils fonctionnent et poser les règles du fonctionnement digital

- Tester à l'avance le matériel et vérifier que chaque participant y a bien accès.
- Se connecter et ouvrir la salle virtuelle quelques minutes en avance.
- Inviter chacun à couper son micro quand il ne parle pas.
- Faire réagir modérément par le chat.
- Autoriser l'interruption de la personne qui parle uniquement en cas d'apport urgent et important.
- Faire prendre la parole en présentant son nom (pour les personnes connectées sans visio).
- Prévoir une solution de repli si les outils ne fonctionnent pas.

Pendant la réunion, déléguer tout ou partie des rôles

- **Animateur / Facilitateur.**
- **Cadenceur / gardien du temps.**
- Régulateur / accueil et traitement des questions.
- Pousse décision.
- **Formalisateur / scribe.**
- Rapporteur / porte-parole hors réunion.
- Observateur en fin de réunion.

Être attentif au démarrage et à la fin de réunion

- Soigner l'introduction et l'inclusion : objectif de la réunion, tour de météo, brise-glace pour offrir une place pour chacun, règles de l'intelligence collective (écoute, prise de parole concise, bienveillance, équivalence entre chacun, confiance dans le processus), faire un tour d'écran pour que chacun se présente ou rappelle ce pourquoi il est présent à la réunion.
- Soigner la conclusion : résumé de points clés et points de sortie, invitation à un retour par chacun (découverte, ressenti, apprentissage de chacun), se dire "au revoir".
- Lancer et clore la réunion de façon explicite afin d'éviter certains cercles parallèles de discussion. Accueillir les connexions quand elles arrivent et lancer officiellement le début de la réunion. Conclure la réunion et inviter à la déconnexion en même temps. Quitte à ré-ouvrir un autre temps avec certaines personnes si d'autres sujets arrivent ou s'il y a besoin de débriefer.

Prendre le temps du suivi après la réunion

- Envoyer un compte rendu rapide et synthétique aux participants.



OUTIL 7

LES BONS RÉFLEXES POUR UNE RÉUNION HYBRIDE PRÉSENTIEL-DISTANCIEL

- **Inciter – quand c'est possible - les présents à s'isoler dans un bureau pour se mettre dans les conditions d'une réunion en visio.**
- **Adapter le format et l'animation de la réunion hybride en fixant quelques règles :** réunion courte, objectif et méthode rappelés en début de séance, caméras allumées pour gagner en "qualité de présence" et faciliter les interactions, la disponibilité et la concentration sur l'objet de la réunion.
- **Veiller à donner la parole aux collaborateurs à distance,** en limitant toutes les perturbations que l'on peut trouver au sein d'une équipe présente dans une même salle de réunion (apartés, parole coupée, attitudes et langage non verbal, monopolisation de la parole...).
- **Susciter autant que possible les échanges et rebonds en distribuant la parole et en soignant les questions posées.** Éviter les questions à la cantonade trop ouvertes qui peuvent générer des silences. Accepter les silences inhérents au mode à distance et relancer la parole. Varier les questions : "quels compléments souhaitez vous apporter ?", "quelles questions souhaitez vous poser", "que retenez vous dans ce qui a été dit ?" "quelles prochaines actions envisagez-vous ?"
- **Ne pas poursuivre la réunion en "off"** avec les agents présents, une fois les collaborateurs distants déconnectés.
- **S'assurer que l'information – formelle et informelle - circule correctement** à destination des collaborateurs distants.



OUTIL 8

QUELLE RÉUNION POUR QUEL OBJECTIF ?

Animer une réunion en distanciel et/ou de façon hybride c'est aussi l'occasion de revoir les types de réunion qui jalonnent la vie d'un service et une opportunité pour gagner en structuration.

La réunion Flash "points d'actualités" avec tour de parole en mode "feu tricolore"

Il s'agit de demander à chacun sans exception de présenter son bilan à date avec les feux suivants :

- Feu vert : actions et activités ok.
- Feu orange : difficultés sur quelques actions et activités.
- Feu rouge : points bloquants et demande d'arbitrages.

Le salut quotidien en tour de parole

Il s'agit de demander également à chacun sans exception de se positionner par rapport au démarrage de la journée.

- Point météo individuel.
- Le défi de chacun.

La réunion de service

Il s'agit d'inverser la prise de parole habituelle manager/agents et de construire la dynamique et le contenu de la réunion à partir des expériences de chacun.

- Tour de parole des actualités avec un feu tricolore.
- Besoin d'aides et échanges sur les pistes émergentes.
- Besoin d'aides formulées.
- Échange sur les liens entre les sujets, échange sur des pistes et actions émergentes.
- Mise en perspective avec les enjeux et priorités du service.
- Points de sortie décisionnels.

La réunion de suivi de projet

Il s'agit de faire un point réflexif sur le projet en cours en musclant les tours de parole pour maintenir la coopération.

- Point synthétique des actions pilotées par chacun (actions faites /non faites) en tour de parole.
- Célébration collective des avancées, Identification des nœuds aux interfaces de plusieurs actions.
- Exploration de solutions pour résoudre les nœuds.
- Analyse des risques engagés par les solutions.
- Repriorisation.
- Plan d'action.

La réunion de résolution de problème

Il s'agit de mener une régulation collective en posant un principe de responsabilité partagée sur les voies de sortie d'une situation jugée problématique.

- Constats et conséquences du problème.
- Exploration des hypothèses de causes.
- Objectifs de résolution.
- Proposition de solutions.
- Plan d'action et de suivi.

La réunion "défi" en mode "speed boat"

Il s'agit de projeter les actions futures de l'équipe au regard d'un défi qu'elle se pose en visualisant l'ensemble de ses composantes.

- La réunion créative de défi en mode "speed boat".
- L'île visée : la vision et les objectifs de l'équipe.
- Les vents porteurs : les points d'appui, les talents, les leviers de force de l'équipe dans le sens de la vision.
- Les ancres internes au sein de l'équipe (culture, fonctionnement, outils, compétences, processus) qui ralentissent le travail de l'équipe.
- Les récifs et les contraintes qui existent de façon structurelle ou conjoncturelle qu'il faut prendre en compte et avec lesquels composer.
- Le mat : ce que l'on décide comme actions porteuses.

La réunion de "retour d'expérience"

Il s'agit de faire un point à date de la façon dont se déroule un projet, une opération, un processus de travail qui engagent l'ensemble de l'équipe. Cette approche, aussi utile, pour debriefer des modes d'organisation pratiqués en situation de crise, investit 5 C et 5 questions :

- C comme Changer : qu'est ce qui a fondamentalement changé pendant cette période ?
- C comme Continuer : qu'avez-vous continué de faire pendant cette période ?
- C comme Commencer : qu'avez vous commencé pendant cette période ?
- C comme Cesser : qu'avez vous cessé de faire pendant cette période ?
- C comme Créer : qu'avez vous créé de différent pendant cette période ?

OUTIL 9

CRÉER L'INFORMEL MÊME EN DISTANCIEL

Les réunions en distanciel privilégiant l'aspect "fonctionnel" du travail et une focalisation sur les résultats à produire, peuvent par certains égards suspendre l'expression de certaines idées "à la marge", censurer l'expression de certains ressentis d'humeur pourtant utiles à la vie de l'équipe.

- **Utiliser la messagerie instantané du "chat"** de skype pour inviter les agents à exprimer des commentaires, des appréciations, des anecdotes voire des idées connexes au sujet principal de la réunion.
- **Proposer des espaces dédiés "formels pour l'informel" avec connexion libre** (sans obligation). Ce type d'espace court (≤ 30 min) peut se faire sous la forme de café/thé virtuel (avec image des tasses à l'écran et réelle pause simultanée):
 - **Option 1** : sans ordre du jour précis, les sujets apportés par les collaborateurs feront l'ordre du jour.
 - **Option 2** : en format inverse "plus préparé" avec un parti pris ludique, par exemple un jeu préparé, en rotation, par l'un des membres de l'équipe et proposé aux autres de type "charades", "blind test", "photo langage devinettes", recette de cuisine favorite, etc.

- Les contacts téléphoniques restent un moyen efficace et rapide de régulation et de solution de problèmes. Par ailleurs la communication verbale évite l'isolement lié aux échanges d'emails et autres outils informatiques. Coupler les différents modes de communications permet de maintenir lien et cohésion entre membres d'une équipe.



Le management de chaque agent

De quoi s'agit-il ?

Pour mémoire, manager individuellement chaque agent est une autre des fonctions clés qui incombe au manager. Elle implique pour lui de tenir une responsabilité majeure, celle d'être "manager responsable des RH de son équipe", leader sur les questions de recrutement et d'intégration, de suivi du temps de travail, de gestion des risques professionnels, de formation et d'évaluation de chacun de ses agents. Cette responsabilité sous-tend deux rôles. Le premier est celui de la guidance, en tant que **manager "directif"** structurant pour mettre en perspective le travail, évaluer les besoins, cadrer les attentes et les risques, préciser les modes opératoires aux fins de sécuriser l'agent. Le second est celui

de l'accompagnement, en tant que **manager "coach"** pour soutenir la pleine expression des compétences, développer les potentiels et renforcer les motivations au travail de chaque collaborateur.

Ces deux dimensions, souvent vues comme contraires, conjuguent en réalité une complémentarité vertueuse en donnant protection et permission au bénéfice de l'épanouissement de chacun. Pour s'adapter à chaque contexte qui se présente, intelligence de situation et art de la relation deviennent alors de précieuses clés.



Le focus théorique : quel impact du télétravail sur le management individuel ?

Le télétravail a des impacts sur la relation individuelle tissée entre le manager et l'agent. S'il emporte de nombreux bienfaits notamment liés à la réduction des temps de transport, à la qualité de la concentration et à la simplification de certains processus de travail, il peut aussi -et réellement- présenter des difficultés par déficit d'anticipation, de maîtrise et d'ajustement aux besoins de chacun.

1

LES PRINCIPAUX RISQUES REPÉRÉS

Plusieurs risques et difficultés sont régulièrement identifiés. Ils sont autant de signaux qui appellent le manager à redoubler d'attention.

- **Les risques pour la santé physique et mentale.** Ces difficultés surviennent en cumulant l'hyper connexion, le constat répétitif de journées étendues et continues, l'absence de césure nette avec la sphère privée, le manque de "réelle pause", et l'aggravation de troubles musculosquelettiques déjà repérés.
- **L'accroissement potentiel -réelles ou perçues- d'inégalités de tout genre :** celles-ci sont notamment renforcées quand le climat de comparaison entre agents sursoit au respect de la diversité et singularité de chacun. Peuvent devenir objets de débats et d'évaluations sommaires l'aisance ou la difficulté à communiquer et se faire comprendre en distanciel, la perception -non vérifiée- de statuts différents entre télétravailleurs (plus protégés des "coups de pression") et travailleurs en présentiel (plus informés en temps réel des dernières actualités administratives), la déliquescence des réflexes d'entraide et de solidarité naturelle entre agents.
- **La baisse de motivation et de stimulation** liée à la moindre émergence naturelle de moments collectifs de partage, de discussions "au pied levé", de créativité collective et de travail transversal spontané. Ces éléments peuvent jouer sur un sentiment de "mal travail" ressenti par l'agent.
- **Les risques d'isolement social et professionnel** pouvant conduire à des symptômes émotionnels aggravés (sensibilité exacerbée, angoisse, exaspération, tristesse) et des symptômes in-

tellectuels accrus (troubles de la concentration, procrastination, difficultés à prendre des initiatives et des décisions, troubles de la mémoire, erreurs répétées) mais aussi à des risques de décrochage et des reports de charge de travail sur autrui.

2

QUELLE POSTURE INDIVIDUELLE POUR LE MANAGER ?

Pour le manager, le lien préexistant avant la mise en route du télétravail doit être entretenu et/ou réajusté avec doigté au risque de basculer dans une "surenchère" de sollicitations (prise de nouvelles répétées inappropriées), de contrôle (micro management pointilleux) et/ou- à son opposé- un étirement drastique des contacts proche de l'abandon managérial. S'il appartient aux deux parties d'entretenir ce lien, le manager doit :

- **Montrer son exemplarité dans une qualité relationnelle augmentée** compensant les effets parfois déceptifs de l'usage des outils digitaux (voix parfois modifiée, hachée et rendue "mécanique" par l'ordinateur, visualisation partielle de la personne à l'écran, commandes rapides et fonctionnelles du travail sans mise en perspective).
- **Adapter sa posture et ses styles de management à chaque situation de collaborateur sans se cacher derrière l' "autonomie" de façade de l'agent autorisé à télétravailler.**
- **Porter attention avec chaque agent non seulement aux résultats à atteindre de façon prédéfinie mais aussi à tous les instants de spontanéité,** créativité, inventivité et innovation qui permettront d'enrichir le travail réalisé, d'ouvrir sur des sujets connexes, voire de résoudre d'autres situations sans lien apparent.
- **Travailler sa fonction d' "aiguillon"** en bouclant et re bouclant la dernière information reçue et donnée, opérant les triangulations nécessaires pour que les sujets soient bien entendus et compris de part et d'autres par plusieurs agents simultanément en télétravail et en présentiel.
- **Renforcer sa capacité à faire des retours sur le travail réalisé et les efforts mobilisés en adoptant un regard objectif et factuel.**

OUTIL 10

DÉVELOPPER L'AUTONOMIE DE CHAQUE AGENT

L'autonomie se construit dans une réelle confiance entre manager et agent. Elle constitue un "point de départ" dans la mise en œuvre du télétravail. Elle devient surtout un objectif de développement tout le long de la mise en œuvre du télétravail. Loin d'être monochrome, elle s'appuie sur quatre critères qui constituent une grille utile de point de départ, de suivi, de progression et d'ajustement pour le manager et l'agent.

L'autonomie d'organisation

C'est la capacité pour l'agent de faire les bons choix dans l'agencement de ses actes, de programmer sa journée en fonction de la nature des tâches et du lien d'interdépendance entre elles, de prioriser sa journée et sa semaine et de s'adapter aux changements et aux imprévus sur la même période.

L'autonomie de relation

C'est la capacité de l'agent à identifier les tâches interdépendantes au sein du service, à savoir rester en contact pour partager toutes les informations utiles aux autres, sa capacité à demander de l'aide, à solliciter des avis pour enrichir sa vision, à émettre des alertes en tant que de besoin, sa capacité à être proactif et faire des propositions y compris sur des mesures de simplification du travail.

L'autonomie de réalisation

C'est la capacité d'agir de l'agent -a priori sans difficultés majeures- pour réaliser les missions en télétravail, son sentiment de compétence et de motivation pour chacune d'entre elles et sa proactivité constante pour augmenter sa compétence, sa maîtrise des logiciels et applications nécessaire, ainsi que le respect des règles de confidentialité des données.

L'autonomie de rendu compte

C'est la capacité de l'agent à savoir signaler une difficulté dans la réalisation des tâches, à rendre compte de l'avancée des activités et des résultats en fonction des enjeux, sa capacité à documenter un élément sensible en tant que de besoin et à utiliser les outils de communication appropriés selon la nature de l'information et le profil du destinataire.

Si l'autonomie dans ces quatre acceptations est avant tout une disposition "à la main de l'agent" avec des échelles d'aisances différentes, le manager prend sa part dans la façon de la libérer, de la soutenir, et de l'augmenter.



OUTIL 11

FAIRE DES RETOURS

UTILES ET RESSOURÇANTS

Contribuer à développer l'autonomie de chaque agent implique de cadrer les attendus du travail en amont et de faire des points de suivi et d'évaluation en aval du travail réalisé. Ces points de suivi gagnent à être enrichis de retours circonstanciés précis. **Pour gagner en pertinence dans ces retours, le manager :**

- **Intègre le droit à "l'erreur apprenante"** comme le droit à la "réussite explicite" dans son management.
 - **S'appuie essentiellement sur les faits observés et/ou recroisés suite à plusieurs situations.** En ce sens il est en mesure de revenir avec l'agent sur une situation en adoptant le QQQCC (quoi, quand, où, avec qui, comment, combien).
 - **Associe à ces faits une compétence, une capacité, une aptitude personnelle pour caractériser le travail accompli et les efforts mobilisés.** Il s'agit d'éviter d' "inconditionnaliser" le retour : proscrire le : "tu es", / "vous êtes" pour parler du travail : "ton travail / votre travail montre" ; "tes efforts / vos efforts illustrent».
 - **Privilégie les retours de "vive voix"** en choisissant un moment et un lieu propice de préférence en présentiel avec une disposition spatiale facilitant le mode "conversationnel" (côte à côte). Si le retour est effectué en distanciel, la situation la plus propice sera évaluée avec l'agent pour éviter des effets de surprise contre-productifs.
- **Favorise l'équilibre dans les retours par des remarques visant à valoriser** (très soutenant pour consolider l'autonomie) et d'autres plus constructifs visant à l'amélioration (très utiles pour éviter la répétition de mêmes situations problématiques).
 - **Développe les apprentissages de l'agent** à l'issue de chaque retour en facilitant la question : "qu'en retenir pour la suite ?", "comment transposer le point d'appui ou l'axe d'amélioration dans une autre situation profitable?".
 - **Encourage le retour d'expérience vertical** (manager- agent), le retour d'expérience ascendant (agent - manager) et le retour d'expérience horizontal (agents entre eux).

OUTIL 12

PERSONNALISER SON MANAGEMENT EN DÉVELOPPANT UNE JUSTE POSTURE D'APPUI

Prendre sa part de responsabilité dans la réussite du télétravail implique de renforcer toujours et encore sa posture d'appui. Pour cela le manager gagne à régulièrement évaluer les implications concrètes de ses comportements managériaux. La méthode "COEUR" peut l'aider :

C comme Clarté, Clairvoyance et Confiance

- C comme Clarté dans les enjeux du service, les activités télétravaillables, les priorités de la période, les objectifs collectifs et individuels.
- C comme Clairvoyance sur les signaux de motivation, de lassitude, d'énergie, de décrochage, de compétences, de difficultés, de souhaits d'initiative ou à l'inverse de "guidance" formulés par ses agents. Cette double disposition lui permettra d'ajuster sa position de manager "directif" ou "Coach" selon les besoins et de la rendre explicite aux yeux des agents.
- C comme réelle Confiance accordée à chacun. La confiance implique de se laisser pénétrer par des façons de voir et des perspectives parfois différentes de soi, d'accéder à leur compréhension et d'encourager leur développement. Elle n'implique pas de valider un mandat de total "laisser faire", elle suppose, dans un cadre prédéfini, échéancé et suivi de "lâcher prise" sur sa propre envie de tout savoir et de tout contrôler selon sa propre perception du travail "bien organisé et bien déroulé". Pratiquer la confiance implique un "pas de côté" de méthode, tout en restant dans une critique constructive positive des résultats obtenus.

O comme Ouverture

L'ouverture est la capacité à se saisir des opportunités d'évolutions du télétravail proposées par chaque agent en fonction des retours d'expérience ascendants qu'il pourra encourager et des retours d'expérience qu'il pourra susciter. Plusieurs niveaux pourront être évalués par chaque agent en terme de facilité et en terme d' "irritant" : la simplicité des procédures, la qualité de la communication interne, le niveau de cohésion, de coopération et d'entraide spontanée, l'efficacité des réunions et des bilatérales, le maintien de l'inclusion de tous et par tous. Se rendre disponible et à l'écoute des constats posés par les agents lors d'entretiens individuels et en réunion d'équipe pourra consolider la coresponsabilité collective dans la réussite du télétravail.

E comme Ecoute de soi pour gagner en écoute des autres

Impulser et porter une politique de télétravail dans son service implique un retour sur soi perpétuel pour adapter, ajuster, renforcer le positionnement individuel au regard de chacun des agents dans leur double position de télétravailleur et de travailleur en présentiel. Cette écoute de soi implique de :

- **Gérer au mieux son propre agenda** et de sanctuariser des plages dédiées pour l'exercice managérial de pilotage et de régulation. A ce niveau la re priorisation de ses propres activités sera importante pour choisir au mieux les réunions, rendez-vous et projets auxquels participer en tant que responsable hiérarchique et valoriser cet investissement dans le management de proximité aux fins de mieux structurer les délégations.
- **Cultiver son propre bien être et garder du temps pour soi.** Gagner en qualité de présence pour les autres, implique de ne pas négliger ses propres besoins. Se ressourcer par du temps de veille, des pauses inspirantes, ne pas céder à la réponse immédiate à des sollicitations diverses, continuer de se former, organiser la propre lecture et le propre traitement de ses emails seront aussi des défis pour amplifier sa propre efficacité et disponibilité.

U comme Unique

Chacun façonne sa propre identité et ses propres comportements managériaux. Si le management est une science humaine depuis plus de 100 ans, c'est aussi un art façonné en mode "artisanal" avec des allers-retours entre théorie et pratique. Si certains écrits d'experts et recettes de pairs peuvent fonctionner pour tout ou partie un temps donné, la réflexivité sur ses propres pratiques et expériences reste la meilleure clé pour rester "connecté" à la situation de chaque agent et de chaque stade d'équipe. Aborder son écosystème managérial hybride comme un terrain à caractère "unique", avec des individualités qui le composent à caractère aussi unique, peut fortement aider à créer ses propres ressources et leviers et à régulièrement s'en féliciter.

R comme Responsable et Responsabilisation partagée

Dans son management individuel, dans sa gestion des agents télétravailleurs et travailleurs en présentiel, le manager est responsable. Responsable de la clarté des consignes et des objectifs, responsable des moyens engagés à l'appui de la réalisation des activités, responsable de l'équité et de la fluidité de la circulation des informations, responsable de la remontée des "signaux faibles" et de l'organisation de leur traitement, responsable des ajustements à opérer pour maintenir une qualité de service compatible avec la qualité de vie au travail. Bien que premièrement portée par le manager en direct, cette responsabilité ne s'exerce pas toute seule et gagne à être plus largement partagée. Cela implique donc pour lui de s'entourer des professionnels experts qui pourront l'aider en relais. La Ville propose plusieurs ressources pour consolider la qualité relationnelle, l'appui psychologique, et l'appui managérial favorables au bien être des agents :

- Le Service d'Accompagnement et de Médiation de la DRH qui assure une fonction d'écoute et d'appui psychologique totalement confidentiels pour tout agent en difficulté.
- Le Service de Politique et de Prévention des Risques Professionnels de la DRH et les Bu-

reaux de Prévention des Risques Professionnels dans les directions opérationnelles qui assurent une fonction de veille et d'appui sur tous les risques liés à la sécurité de l'exercice professionnel des agents.

- La Mission des Temps de la DRH et les Relais Temps de travail dans les directions opérationnelles qui consolident les règles et modalités de gestion du temps de travail et des outils de télétravail.
- La Mission Management de la DRH, les Relais management et les Coachs Référents Management dans les directions opérationnelles qui accompagnent les managers désireux de consolider leur propre développement avec plusieurs dispositifs tels que les formations, les ateliers d'échanges de pratiques managériales, les entretiens management.



Le management de l'information et de la communication

De quoi s'agit-il ?

Le management de l'information consiste à partager les éléments dont l'équipe et la hiérarchie ont besoin pour pouvoir bien fonctionner et prendre les mesures nécessaires à la qualité du service rendu aux usagers externes et internes tant en gestion courante qu'en situation de crise. Dans une structure à la fois centrale et fortement déconcentrée comme celle de la Ville, le partage d'information invite chaque acteur de la chaîne à prendre sa part. Pour le manager et son équipe, il s'agit de s'entendre sur les bons circuits d'information, l'usage raisonné des différents canaux (emails, téléphone, outil de visio, messagerie instantanée "chat"), les postures attendues sur chacun d'entre eux en tant qu'émetteur, contributeur

et récepteur, les nouvelles compétences à développer sur les outils digitaux. Le manager devra jouer quatre rôles :

- **être le bon vecteur de l'appropriation** des informations stratégiques et opérationnelles,
- **être aussi le capteur et le relai des informations clés** issus du travail des agents pour pouvoir opérer les régulations nécessaires,
- **s'assurer que l'information circule** entre les agents, y compris sans lui,
- **croiser les données utiles** avec les entités interdépendantes du service aux fins d'enrichir son propre pilotage et partager les données les plus importantes avec sa hiérarchie.

Le focus théorique : quel impact du télétravail sur le management de l'information et de la communication ?

Manager l'information en télétravail invite à deux points d'attention

1

TROIS RÔLES AUGMENTÉS POUR LE MANAGER

- Celui d'être un **"observateur actif"** : le manager cherche et reçoit des informations afin de détecter les changements et d'identifier les problèmes et les opportunités qui peuvent impacter la bonne marche de son service.
- Celui d'être un **"diffuseur d'information vers l'interne"** : le manager transmet de l'information de l'extérieur vers les agents de son service et d'un collaborateur vers un autre.
- Celui d'être un **"porte-parole"** : le manager transmet des informations vers l'extérieur. Il peut agir pour défendre les intérêts de son service, représenter son entité devant des tiers ou valoriser une expertise.

2

LES PIÈGES DE LA COMMUNICATION EN TÉLÉTRAVAIL À ÉVITER

- Un usage accru des emails, une difficulté à discerner l'information prioritaire, importante, utile.
- Un usage accru des outils digitaux et une nouvelle fatigue psychique.
- Des manques dans la réception de certaines informations, un agacement à les chercher.
- Un éventuel sentiment d'intrusion lorsque le téléphone personnel est utilisé.
- Des conversations Skype pouvant mêler informations professionnelles et personnelles.
- Une mobilisation parfois maladroite de certains outils.
- Une difficulté à émettre et recevoir de l'information informelle et le vécu réel de certains agents.
- Un enjeu majeur de respect du droit à la déconnexion : comment garantir que l'agent en télétravail déconnecte ?

OUTIL 13

LES BONNES PRATIQUES DES EMAILS

Situations adaptées

- Des messages d'information simples et factuels.
- Des réponses à des questions simples.
- Pour confirmer les termes d'un entretien.
- Pour transmettre des consignes ou des instructions.
- Pour reformuler les points clés d'une réunion.

Astuces pratiques

Préciser un objet clair qui énonce le contexte : "Action requise", "Urgent" ou "Validation", cela permet à la personne de faire rapidement le tri et de mieux gérer son temps. Ex : *projet X, réunion du 03/10, pour validation.*

- Respecter le temps de traitement en asynchrone : un email n'attend pas de réponse instantanée.
- Situer le contexte du message.
- Écrire des messages courts, faire des phrases courtes, énoncer clairement sa demande ou son attente.
- Si le message est exceptionnellement long, diviser en plusieurs paragraphes et nommer des titres.
- Limitez le nombre de sujets envoyés dans un même email.
- Éviter par email des sujets polémiques ou sensibles.
- Éviter de répondre à chaud à un message qui suscite de la colère.
- Garantir la confidentialité : réfléchir aux informations transmises avec le risque de "transfert"
- Adresser l'email seulement aux personnes concernées.
- Signer le message (coordonnées explicites).

OUTIL 14

LES BONNES PRATIQUES DU TÉLÉPHONE

Situations adaptées

- Des messages complexes ou des messages simples suscitant des questions ou des inquiétudes.
- Faire suite à un email qui déclenche une réaction émotionnelle.
- Echanger sur des sujets demandant de confronter les points de vue, comme outil de management participatif ou persuasif.

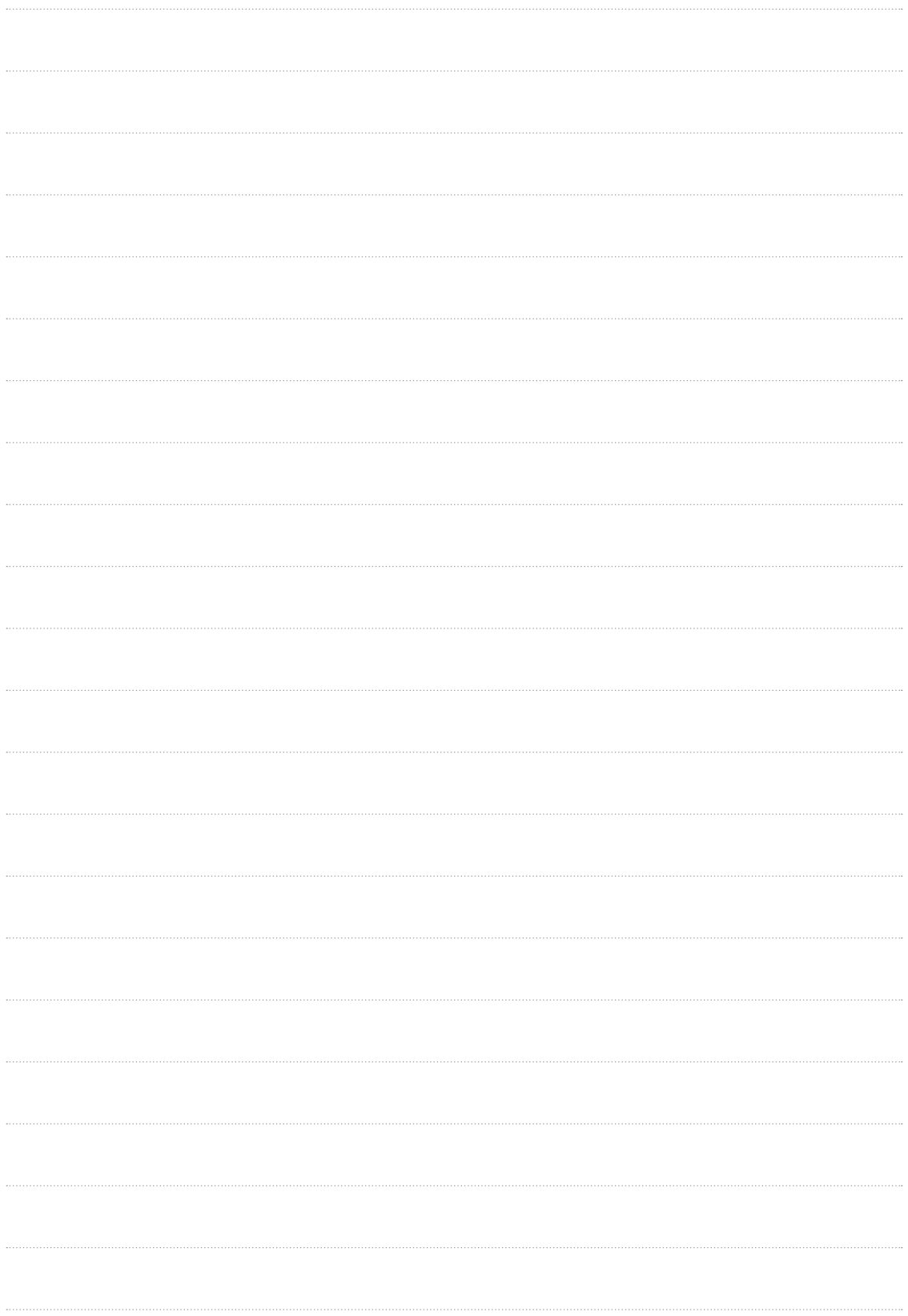
Astuces pratiques

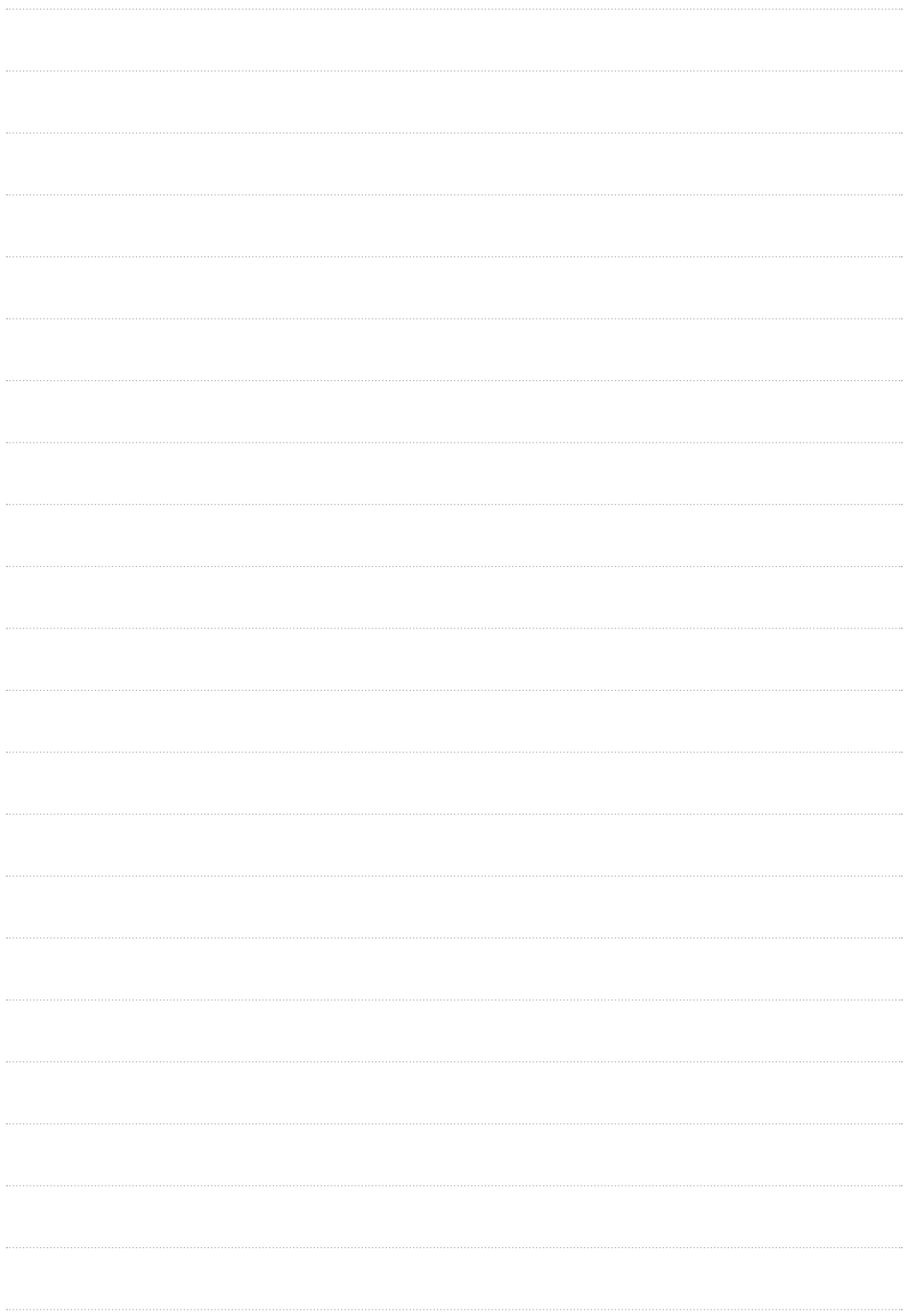
- Appeler sur le numéro de téléphone fixe professionnel de l'interlocuteur.
- S'assurer de la disponibilité de l'interlocuteur avant d'évoquer le sujet de l'appel.
- Être vigilant au ton, débit et rythme de la voix de part et d'autres, savoir accueillir des silences.
- Ne pas couper la parole, adopter un questionnement ouvert.
- Adaptation progressive du contenu du message en fonction de la disponibilité de réception.
- S'assurer de la compréhension progressive avec reformulation, questionnements et retours d'expérience.
- Faire un rapide compte rendu par email, si nécessaire.



Notes

A series of horizontal dotted lines for writing notes.





SOURCES ET RESSOURCES

CONSULTABLES

Cadre réglementaire :

- Décret n° 2020-524 du 5 mai 2020 modifiant 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
- Accord national interprofessionnel du 24 novembre 2020 pour une mise en œuvre réussie du télétravail
- Accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique du 13 juillet 2021

Ressources Ville

- DRH-Ville de Paris, Mission des temps, Télétravail, Guide et conseils, mars 2019
- DRH-Ville de Paris, Déconnexion, les bons usages, février 2017
- DRH- Ville, Ateliers collaboratifs avec SRH et managers issus de toutes les directions opérationnelles
- DRH-Ville de Paris, Le travail à distance, une autre façon de manager ? Rendez vous du Management du jeudi 17 décembre 2020
- Ministère de la Transformation et de la Fonction Publique, Télétravail et travail en présentiel, Quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes, 2020
- Cadre général du télétravail à la Ville de Paris signé le 2 juillet 2021

Ouvrages

- Magré N, Roncati J, Du télétravail en crise au télétravail durable, First Edition, 2021
- Robache M. Mettre en place et manager le télétravail, éditions Eyrolles, 2020
- Cayatte R. Manager une équipe à distance, édition Dunod, 2019
- Ollivier D. Manager le travail à distance et le télétravail, édition Gereso, 2019
- Leclerc A, Isaac H, Kalinka M. Travail à distance et e management, éditions Dunod, 2018

Toutes les infos sur IntraParis

- > Ressources Humaines
- > Temps de travail

Édition juillet 2021

Guide du télétravail coordonné par Amandine Brunschwig (mission management) et Aurélien Courjaud (mission des temps), avec la participation des services de la DRH (service des politiques de prévention, service d'accompagnement et de médiation, bureau du statut, service communication), de la DSIN.

