

# Guide des bonnes pratiques du télétravail



Chaque situation nouvelle nous invite à repenser nos fonctionnements.

Le travail au sens large est en profonde mutation. Le télétravail n'en est qu'un des aspects, et la crise sanitaire en a été un puissant accélérateur. Il convient de s'en approprier tous les bénéfices et les points de vigilance afin de garantir la qualité du service rendu ainsi que la qualité de vie au travail, dans les temps à venir.

En rompant avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, le télétravail bouleverse les organisations de travail et les pratiques managériales classiques.

Lorsque la situation s'y prête, manager des agents en télétravail ponctuel est une opportunité qui nous amène à optimiser notre gestion et perfectionner notre communication. C'est toujours impulser, donner du sens, reconnaître, favoriser l'initiative, l'engagement, et donner davantage de disponibilité, de responsabilité et de rigueur.

Lorsque les circonstances s'y prêtent, télétravailler c'est gagner en efficacité grâce à une meilleure concentration, savoir son engagement reconnu, gagner en énergie avec l'absence de trajets, développer une meilleure flexibilité dans son organisation.

Les enjeux sont nombreux, ce guide vise à partager les bonnes pratiques de ceux qui ont expérimenté le télétravail, et doit s'enrichir progressivement afin d'accompagner la transformation de nos actions. Nous vous invitons à faire part de vos astuces ou idées à la Direction des ressources humaines.

Développer l'autonomie, la proactivité, un management plus horizontal en évitant les écueils liés à la perte du lien social, sont autant d'ingrédients pour développer un service public agile et ainsi de mieux répondre aux attentes des usagers.

# Sommaire

## **1. Les bonnes pratiques du télétravailleur**

- 1.1.Maintenir le contact au quotidien
- 1.2.Organiser son travail
- 1.3.Adopter la bonne posture

## **2. Les bonnes pratiques du manager à distance**

- 2.1.Adapter le fonctionnement du service et clarifier le rôle de chacun
- 2.2.Adopter une posture de confiance et de bienveillance
- 2.3.Soigner sa communication
- 2.4.Maîtriser les points de vigilance

# **1. Les bonnes pratiques du télétravailleur**

## **1.1 Maintenir le contact au quotidien**

Ces astuces sont importantes pour ne pas se sentir isolé et créer des moments de convivialité. L'appartenance sociale est un besoin psychologique fondamental.

- ❖ Utiliser le calendrier partagé avec ses collègues et son manager.
  
- ❖ Garder le contact :
  - retrouver ses collègues ou son manager en visioconférence ou par téléphone est un bon moyen d'échanger des informations du quotidien,
  - dire bonjour et bonsoir à ses collègues via la messagerie est un bon signe de coupure entre le temps de travail et le temps privé,
  - appeler ses collègues pour des échanges d'information informels sans les sur-solliciter.
  
- ❖ Maintenir l'esprit de solidarité et de volontariat à distance.
  
- ❖ Utiliser les ressources de la collectivité à distance :
  - se servir des outils de communication interne (intranet...),
  - participer à des formations à distance (webinaires, MOOC...),
  - utiliser l'outil de webconférence mis à disposition par la Direction des systèmes d'information numériques (DSIN) et la possibilité de conférence téléphonique à 3 depuis les postes téléphoniques fixes,
  - contacter la Direction des ressources humaines (DRH), la Direction des systèmes d'information numériques (DSIN), le Service santé au travail (SST) pour une réponse à vos questions.
  
- ❖ Faire part à son manager de ses difficultés techniques et organisationnelles le cas échéant, afin de trouver ensemble des solutions.

## **1.2 Organiser son travail**

A distance, il est nécessaire d'instaurer des rites pour planifier sa journée et de hiérarchiser ses tâches pour ne pas tomber dans les deux écueils de se retrouver dépassé par le travail accumulé ou isolé dans ses difficultés.

- ❖ Préparer sa journée de télétravail la veille en prévoyant les travaux à réaliser et documents à emporter, ainsi qu'en procédant au transfert de ses appels téléphoniques. Veiller à masquer son numéro de téléphone si le téléphone personnel est utilisé.

- ❖ Organiser son espace de travail : ambiance propice à la concentration, mobilier confortable, luminosité adaptée, bureau ordonné et dégagé, placer devant soi ce que l'on regarde ou utilise le plus souvent.
- ❖ Se conformer à ses horaires habituels, préparer son espace de travail, prévoir des temps de pause courts et respecter la pause déjeuner. Les temps de pause permettent des phases de repos visuel et évitent de maintenir la posture assise trop longtemps.
- ❖ Organiser son travail en planifiant les tâches à réaliser par priorité.
- ❖ Prévenir ses collègues lorsqu'une situation particulière se présente le jour de son télétravail, comme pour toute autre absence physique.
- ❖ Profiter de la journée de télétravail pour réaliser les tâches nécessitant le plus de concentration (ex : rédaction).
- ❖ Sauvegarder régulièrement le travail réalisé.
- ❖ Alternier les tâches autant que possible (ex : lecture de documents, saisie dans un logiciel, rdv téléphoniques...).
- ❖ Distinguer le temps de travail et le temps personnel.
- ❖ En fin de journée, noter les avancées et éléments à finaliser ou à traiter en priorité à son retour en présentiel.
- ❖ Ajourner ou mettre fin au télétravail si le contexte adéquat ne s'y prête pas.

### **1.3 Adopter la bonne posture**

Afin de réduire les inconvénients liés à une station assise prolongée, il est nécessaire de veiller à n'avoir aucune gêne dans sa posture.

- ❖ S'étirer ou pratiquer la relaxation avant de démarrer sa journée de travail.
- ❖ Choisir un siège confortable et ajuster sa hauteur de manière à ce que les coudes forment un angle à 90 degrés. Si les pieds ne sont pas posés à plat sur le sol, il est nécessaire d'utiliser un repose-pieds ou autres éléments le permettant (annuaire par exemple).
- ❖ L'écran doit être disposé à distance de la longueur de son bras. Dépoussiérer l'écran afin de réduire la fatigue oculaire. Régler la hauteur de l'écran de sorte que la ligne du regard atteigne le haut de l'écran (cf. schéma ci-dessous) ou plus bas en cas

d'utilisation de verres progressifs. Si l'écran n'est pas réglable en hauteur, placer par exemple des ramettes de papier sous le pied de l'écran.

- ❖ En cas de consultation de documents papier en simultané avec l'écran d'ordinateur, les documents sont à positionner entre l'écran et le clavier. Pour les rehausser, utiliser un support document ou un classeur.
- ❖ Le clavier doit être positionné à une distance d'environ 10 cm du bord du bureau. Lors de l'utilisation du clavier, les avant-bras sont à peu près parallèles au sol et les coudes près du corps. Les épaules et les muscles du cou doivent être détendus. Les poignets sont droits. La souris est à placer le plus près possible du clavier, au même niveau que celui-ci.
- ❖ Afin de prévenir la fatigue visuelle, faire une pause écran toutes les 2 heures, regarder le plus loin possible un point fixe.
- ❖ L'environnement doit être aéré régulièrement au moins 15 minutes. La température idéale se situe entre 20 et 24 degrés. Penser à s'hydrater régulièrement. Eloigner du bureau boissons et nourriture.
- ❖ Aucune source de lumière ne doit arriver directement sur l'écran. Au mieux, l'écran doit être positionné à la perpendiculaire des fenêtres. Introduire un éclairage d'appoint sur le bureau. Régler la position, la luminosité de l'écran et la taille de la police de caractère pour éviter la fatigue visuelle. Utiliser la fonction zoom (touche Ctrl + ou Ctrl + molette de la souris).



- ❖ Créer du mouvement autant que possible, par exemple passer ses appels téléphoniques ou lire ses documents debout, placer l'imprimante à distance, faire de courtes pauses en marchant.
- ❖ Profiter du gain de temps lié à l'absence de trajet domicile-travail pour pratiquer une activité sportive.

## **2. Les bonnes pratiques du manager à distance**

Pour les agents comme pour le manager, le télétravail modifie les habitudes, les modes de fonctionnement et les relations. De fait, ce que l'on attend d'un manager à distance, c'est sa fonction première d'organisation, de régulation, d'appui aux collaborateurs et d'animation du collectif. Il est alors moins expert que soutien, initiateur, organisateur, en ajustant les objectifs, les moyens de réalisation de l'activité, et en répartissant les charges de travail...

### **2.1 Adapter le fonctionnement du service et clarifier le rôle de chacun**

Le management à distance impose de communiquer de façon plus qualitative. Il est important de clarifier le fonctionnement et les rôles de chacun pour continuer à « faire équipe ».

- ❖ Partager les règles de fonctionnement en commun : prévoir un temps de démarrage avec l'équipe pour clarifier le fonctionnement attendu envers chaque membre de l'équipe et répondre aux questions liées à cette situation nouvelle (ex : ne pas solliciter les collègues en présentiel, contacter le télétravailleur comme en présentiel...).
- ❖ Adapter les processus de travail si nécessaire :
  - organiser les conditions de la collaboration avec ses collaborateurs et entre eux, en partageant un cadre de travail suffisamment commun (précision sur la qualité du travail attendue, etc.),
  - adopter un système de suivi et de pilotage de l'activité ouvert, accessible à tous, pour que chacun puisse avoir une vision de ce qui est à faire, ce à quoi il participe, ce qu'il a à réaliser...,
  - partager les objectifs individuels et collectifs, afin que chaque agent dispose d'une vision globale de l'action de l'équipe. Définir, avec chaque agent, des livrables journaliers ou hebdomadaires.
- ❖ Maintenir les temps de communication bilatéraux et collectifs (points réguliers avec l'agent et réunions d'équipe).
- ❖ Faire vivre un reporting équilibré en communiquant régulièrement avec son équipe, afin de prévenir l'isolement, mais aussi le renvoi dans l'ombre de certains agents au regard d'autres qui sur-communiquent sur ce qu'ils font.
- ❖ Ajourner ou mettre fin au télétravail si les conditions d'atteinte des objectifs ou de qualité de vie au travail pour l'agent ne sont pas réunies.

### **2.2 Adopter une posture de confiance et de bienveillance**

Le manager doit veiller à maintenir la motivation des membres de son équipe. Ceci passe par leur responsabilisation autant que la reconnaissance du fait qu'ils sont aussi acteurs et moteurs de la gestion de l'activité.

- ❖ Montrer de la confiance à ses collaborateurs pour gérer au mieux leur activité et créer un climat favorable à la collaboration.
- ❖ Se tenir disponible et en position d'écoute de ses collaborateurs.
- ❖ Responsabiliser, en contrôlant les résultats de l'activité télétravaillée et en effectuant un bilan en concertation avec l'agent.

La confiance est au cœur du management à distance. Le déploiement du télétravail peut susciter des réflexes de contrôle pour vérifier que les agents sont bien derrière leur écran. Néanmoins, cette pratique se heurte à des questions techniques et éthiques et réduit le manager à un rôle de contrôle, alors qu'il doit se concentrer sur d'autres priorités. Aussi convient-il qu'il passe d'un management par la supervision de la tâche à un management par objectifs, en laissant chaque agent s'organiser pour accomplir les tâches confiées, en se centrant davantage sur le « quoi » que sur le « comment ».

### **2.3 Soigner sa communication**

A distance, les informations peuvent être perçues différemment, il est donc plus que jamais nécessaire d'adopter une communication soignée, de transmettre les informations importantes, de motiver, de répéter au besoin afin d'éviter les incompréhensions et le sentiment d'isolement du télétravailleur.

- ❖ Communiquer calmement et clairement les informations à l'ensemble des équipes, en s'appuyant sur des éléments factuels pour éviter les interprétations.
- ❖ Être pédagogue en adaptant son message à ses interlocuteurs, en utilisant la reformulation et en s'assurant de la bonne compréhension des consignes (choix de l'outil le plus adapté : téléphone, courriel, présentiel, selon les personnes...).
- ❖ Utiliser autant que nécessaire la visioconférence et le téléphone car les échanges distants par courriel sont appauvris par la quasi-inexistence de communication non verbale. Le courriel favorise peu la qualité des messages et prête davantage à interprétation, au risque d'altérer les relations interpersonnelles.
- ❖ Répondre le plus clairement et honnêtement possible aux questions, en évitant les éléments perturbateurs et/ou polémiques. Dire que l'on ne sait pas, mais que l'on va rechercher, lorsqu'une réponse ne peut être apportée immédiatement.
- ❖ Partager les avancées et difficultés de chacun, communiquer avec toute l'équipe pour continuer à « faire équipe ».
- ❖ Veiller à avoir une communication positive et une écoute active.



## **2.4 Maîtriser les points de vigilance**

Le management à distance impose d'être vigilant sur certains points.

- ❖ Inviter ses collaborateurs à se ménager un espace de travail dédié au télétravail, avoir une approche ergonomique de celui-ci afin qu'il soit le plus confortable possible.
- ❖ S'assurer qu'ils disposent bien des équipements requis (débit suffisant, casque, ordinateur, accès aux dossiers, outils de travail collaboratif...).
- ❖ Assister le développement de compétences numériques suffisantes et trouver de possibles voies de remédiation (formation à distance, partage de savoirs...).
- ❖ Rappeler les règles de sécurité informatique essentielles.
- ❖ Assurer un rôle de préventeur des risques professionnels.

Le manager doit prendre du temps avec chaque télétravailleur pour savoir comment il va et vit le travail à distance. L'écoute des « signaux faibles » est capitale, ainsi que l'identification des contextes difficiles de travail à la maison.