GOUVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité

Télétravail & travail en présentiel

UN GUIDE POUR ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES DANS LEUR RÉFLEXION SUR LE FONCTIONNEMENT EN MODE MIXTE

DÉCEMBRE 2020

GOUVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité

Télétravail & travail en présentiel

VOLUME 1

Quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixtes

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

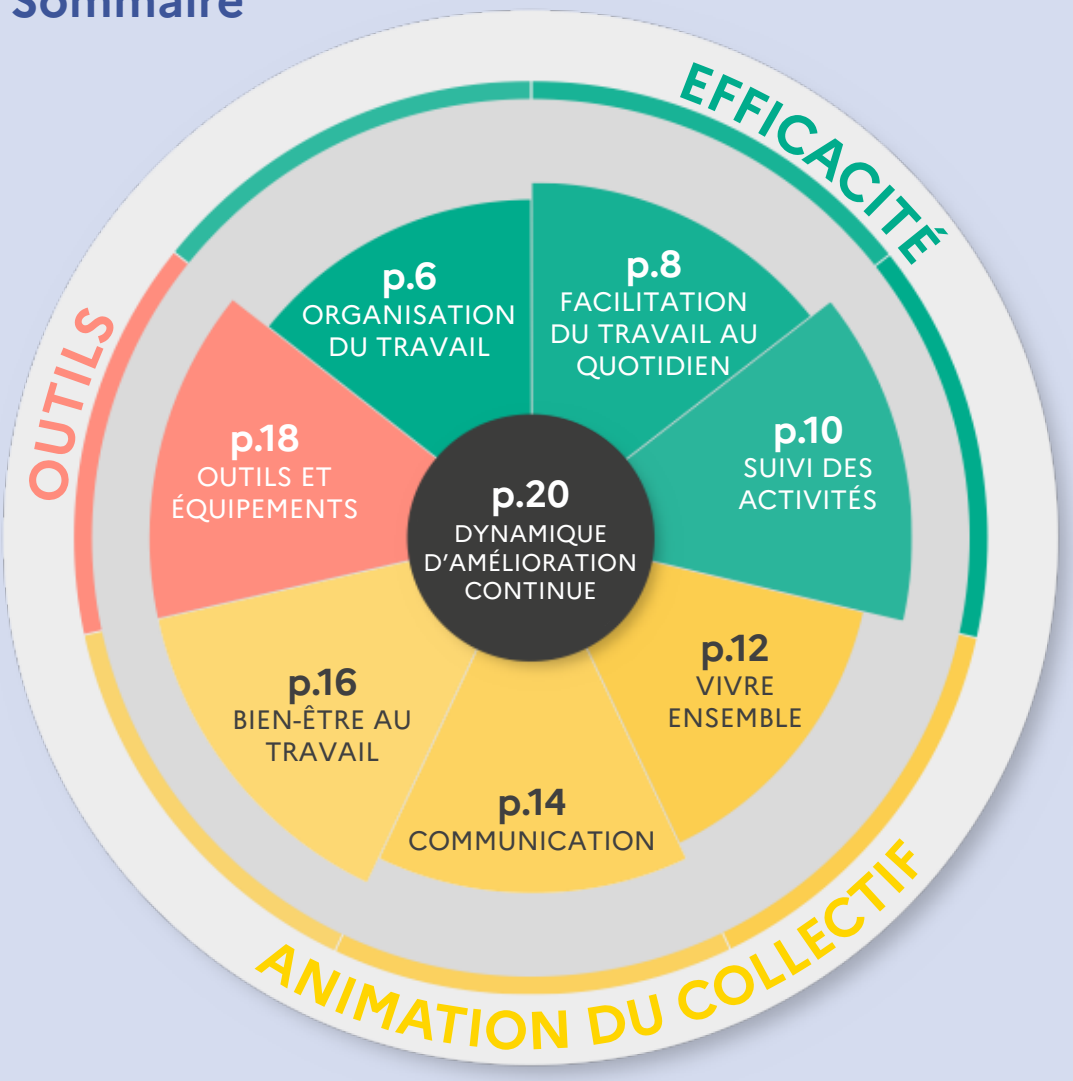
Ces évolutions transforment la manière dont nous organisons individuellement notre travail, dont nos équipes fonctionnent et dont les managers les animent. **Managers et agents, nous avons tous un rôle à jouer pour rendre ces modes de travail efficaces**, à la fois en tant qu'individu et dans la vie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

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

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

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

Sommaire



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

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

Des idées reçues ?

Le télétravail est seulement une question d'outils digitaux

Faux

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

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

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

Faux

Tous les agents ont un rôle à jouer

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

Le télétravail n'est pas fait pour les managers

Faux

Un manager peut télétravailler au même titre que son équipe

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

Le télétravail est un sujet uniquement individuel

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

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

Le télétravail est possible partout et pour tous

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

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

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

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

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

EFFICACITÉ

L'organisation du travail

Je suis manager…

… je manage un collectif

J'organise l'activité de mon équipe

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

En cas d'urgence ?

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

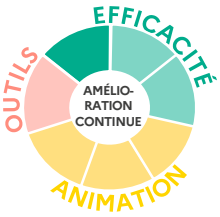
… je manage des personnes

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

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

+

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



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

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

Je partage avec mes collègues les informations qui leur sont nécessaires

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

… je suis acteur

Je suis responsable des activités qui me sont confiées

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

J'organise à l'avance mon temps de télétravail

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

ZOOM SUR…
l'autonomie

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

EFFICACITÉ

La facilitation du travail au quotidien

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

+

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

+

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

Je suis manager…

… je manage un collectif

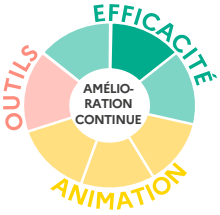
Avec mes collaborateurs, j'identifie les processus qui doivent évoluer pour devenir compatibles avec le télétravail

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

… je manage des personnes

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

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



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

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

Je contribue à l'amélioration des processus

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

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

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

… je suis acteur

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

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

EFFICACITÉ

Le suivi des activités

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

Je suis manager...

... je manage un collectif

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

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

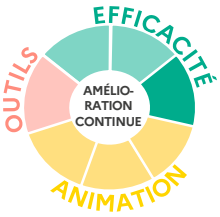
... je manage des personnes

Je repense le mode de suivi de mon équipe

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

J'encourage la pratique de retours réguliers

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



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

Je suis agent…

… je suis acteur

Je rends compte de mon activité réalisée à distance

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

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

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

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

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

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

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

ANIMATION DU COLLECTIF

Le vivre ensemble

Je suis manager...

... j'anime un collectif

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

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

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

Je veille à la cohésion de l'équipe

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

... je manage des personnes

Je me rends disponible

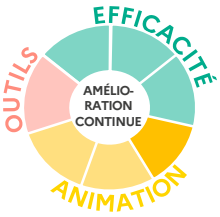
Je partage mon calendrier de télétravail avec mon équipe. Je me rends disponible pendant les heures de travail pour l'ensemble de mes collaborateurs, quel que soit le lieu où ils travaillent. En fonction du degré d'urgence, je peux accuser réception d'un message pour signifier que j'ai bien pris en compte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

J'organise des temps informels en bilatéral

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

+

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



Entretenir la cohésion d'une équipe dispersée

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

Je me rends disponible

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

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

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

… je suis acteur

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

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

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

Ce type de réunions nécessite d'adopter quelques réflexes :

Organisateur ou animateur :

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

Participant :

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

ANIMATION DU COLLECTIF

La communication

Je suis manager...

... j'anime un collectif

Je définis les modalités de partage de l'information

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

Je fluidifie la circulation de l'information

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

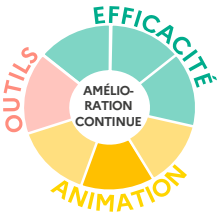
+

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

... je manage des personnes

Je transmets les informations nécessaires

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



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

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

Je partage le bon niveau d'information

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

ZOOM SUR…
choisir son canal de communication

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

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

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

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

… je suis acteur

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

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

ANIMATION DU COLLECTIF

Le bien-être au travail

Je suis manager...

... j'anime un collectif

Je suis exemplaire en matière de comportements à adopter en télétravail

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

Je préviens les risques d'isolement

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

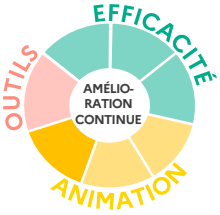
... je manage des personnes

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

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

ZOOM SUR...
Les bons comportements à adopter

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



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

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

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

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

Je respecte mon temps de repos et de congé

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

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

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

… je suis acteur

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

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

ZOOM SUR…
les bonnes conditions de télétravail

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

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

Pour en savoir plus, cliquez ici ou ici.

Outils et équipements

Je suis manager...

... j'anime un collectif

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

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

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

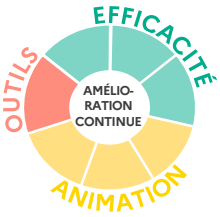
Je contribue aux démarches de dématérialisation et j'organise la montée en compétence collective sur les outils

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

... je manage des personnes

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

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



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

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

Je contribue aux démarches de dématérialisation

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

J'utilise les outils numériques interministériels pour collaborer à distance

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

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

+

Pour aller plus loin…

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

… je suis acteur

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

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

ZOOM SUR…
un test pour évaluer ses compétences numériques

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

Pour en savoir plus, cliquez ici

L'amélioration des pratiques

ZOOM SUR…
La mise en place du télétravail

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

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

+

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

Je suis manager…

… j'anime un collectif

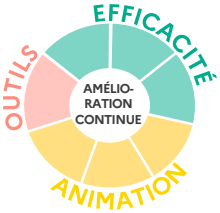
Je réalise des points réguliers avec mon équipe sur le télétravail

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

… je manage des personnes

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

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



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

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

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

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

ZOOM SUR…
intégrer les nouveaux arrivants

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

… je suis acteur

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

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

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

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

Je suis manager :

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

Je suis agent :

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

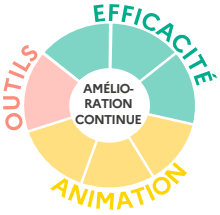
Il convient de veiller à une bonne information des agents en matière de télétravail et d'assurer un dialogue social régulier de qualité avec les organisations syndicales représentatives tant aux niveaux national que déconcentré, afin de garantir la bonne appropriation du dispositif par tous.

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

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

Quelques liens pour aller plus loin :

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



Travail en présentiel et à distance : ma feuille de route

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

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

GOUVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité

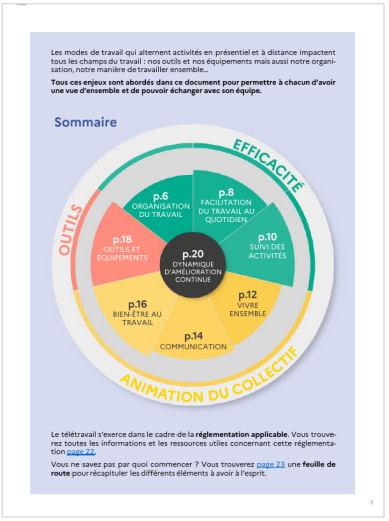
Télétravail & travail en présentiel

VOLUME 2

Des idées pour discuter en équipe de nos modes de fonctionnement

À la suite des premiers repères sur le travail mixte, en présentiel et à distance…

Réussir à travailler simultanément en présentiel et à distance questionne de nombreuses équipes. Pour répondre à vos interrogations, un premier guide vous a donné une vision d'ensemble des enjeux du travail en mode mixte et quelques clés pour améliorer vos pratiques individuelles.


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

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

Sommaire

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

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

EFFICACITÉ

L'organisation du travail

Je suis manager…

… je manage un collectif

… je manage des personnes

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

Je suis agent…

… je suis membre d'un collectif

… je suis acteur

… une mise en pratique en équipe

Celle-ci complète les premiers *Repères* par douze animations « clés en main » à réaliser en équipe afin de les mettre en pratique et améliorer ainsi, collectivement, vos modes de fonctionnement.

Si vous vous dites que ...

« Je sais que le télétravail, ce n'est pas uniquement un choix individuel mais aussi une réflexion en équipe, mais je ne sais pas par quoi commencer. »

« Le développement du télétravail peut permettre de modifier nos façons de travailler, mais j'ai besoin d'outils pour lancer la réflexion avec mon équipe »

« On est plus à l'aise avec les outils informatiques maintenant, mais au sein de mon équipe on a vraiment besoin de s'organiser pour mieux communiquer quand on ne travaille pas tous au bureau. »

... ce document vous propose :

- ✓ **d'identifier et d'utiliser toutes les marges de manœuvre dont vous disposez**
- ✓ **avec un investissement en temps limité**
- ✓ **pour améliorer le fonctionnement de votre équipe en mode mixte (en présentiel et à distance).**

Pour améliorer notre fonctionnement d'équipe en présentiel et à distance

Le travail en mode mixte, en présentiel et à distance, impacte tous vos modes de fonctionnement : votre organisation d'équipe, votre communication, l'animation de vos réunions, vos processus...

Pour vous améliorer sur ces sujets qui vous mobilisent tous collectivement, il est nécessaire d'en parler ensemble. Ce document vous propose 12 fiches concrètes pour vous guider dans ces échanges.

... des animations de 30 minutes pour couvrir les principaux enjeux du travail mixte

Comment utiliser ce document ?

1 Organisez une réunion d'1h en équipe

L'objectif de la réunion est d'améliorer vos modes de fonctionnement d'équipe...
- ... sur les questions liées au travail en mode mixte
- ... avec les marges de manœuvre dont vous disposez.

Suivez les étapes proposées dans ce document pour lancer vos échanges.

2 Quelle question souhaitez-vous traiter en équipe ? 15 min

Prenez connaissance sur la page suivante des questions que pose le travail en mode mixte, en présentiel et à distance, en fonction de là où vous en êtes dans votre réflexion.
Choisissez celle dont vous souhaitez discuter. p.5

3 Faites l'animation correspondant à la question choisie 30 min

Reportez-vous à la page indiquée pour réaliser l'animation correspondante.
Chaque animation est prévue pour durer 30 minutes.

4 Complétez votre feuille de route 15 min

Complétez votre feuille de route avec les actions identifiées pendant nos échanges sur le travail en mode mixte. – p.30

Pour aller plus loin

Vous pouvez bien sûr répéter l'exercice avec une autre question de votre choix.

Des ressources sont également disponibles pour approfondir le sujet du travail en mode mixte. – p. 31

Les prérequis

Nous souhaitons définir les prérequis qui rendent possible le travail à distance.

01 **Quelles règles du jeu** voulons-nous adopter pour travailler à distance ? - p.6

02 Parmi **nos activités,** lesquelles sont **réalisables à distance** ? - p.8

03 **Quels outils** sélectionner pour mieux travailler ensemble ? - p.10

Nos premières questions

Quand toute l'équipe ne travaille pas sur le même site, certaines habitudes de travail ne suffisent plus et nous voulons nous adapter.

04 **Comment bien communiquer entre nous** lorsque nous travaillons à distance ? - p.12

05 Comment organiser et animer **des réunions efficaces ? -** p.14

06 **Comment faire des retours constructifs** à quelqu'un (feedback) **? -** p.16

07 **Comment assurer le bien-être** de chacun ? - p.18

Une démarche systématique

Nous souhaitons renforcer la confiance, l'autonomie, la responsabilisation et l'agilité nécessaires au travail à distance, en agissant de manière systématique sur les différents leviers à notre disposition.

08 Comment mettre en place un **management par objectifs ? -** p.20

09 **Quels sont les rituels (formels)** que nous voulons pour notre équipe ? - p.22

10 **Comment suivre notre avancement en équipe** lorsque nous sommes à distance ? - p.24

11 **Comment simplifier nos processus** pour les réaliser plus facilement à distance ? - p.26

12 Comment utiliser le travail mixte **pour transformer notre culture ? -** p.28

Les couleurs correspondent aux thèmes :

- Animation du collectif
- Efficacité
- Outils et équipements

Vous pouvez également :

- *choisir de discuter des questions 01 à 07 si vous adoptez une démarche systématique*
- *revenir régulièrement sur les questions que vous avez déjà traitées pour voir comment la situation a évolué*

Quelles règles du jeu voulons-nous adopter pour travailler à distance ?

Quand les membres d'une équipe ne travaillent pas tous les jours en un lieu unique, il est important de définir des règles du jeu pour :
- faciliter les choses et tirer parti des temps en présentiel (plus rares et pourtant importants pour la cohésion du collectif),
- fluidifier le fonctionnement.

Des conseils pratiques

Pour tirer le meilleur parti des temps où toute l'équipe est en présentiel :
- ✓ définir un ou plusieurs jour(s) où toute l'équipe est présente ;
- ✓ privilégier, pour les temps de coopération, les jours où toute l'équipe est présente, et prévoir notamment de tenir la réunion d'équipe un jour où tous ses membres sont en présentiel ;
- ✓ multiplier également les temps informels, en équipe mais aussi en bilatéral (prendre des nouvelles, se retrouver autour de la machine à café, aménager des temps collectifs… – pour aller plus loin sur ces rituels informels, voir l'animation 12 p. 28).

Pour faciliter le travail lorsque l'équipe n'est pas sur le même site, chacun a un rôle à jouer :
- ✓ solliciter ses collègues et les inclure dans les temps d'équipe, même s'ils ne sont pas au même endroit ;
- ✓ alerter et demander de l'aide si l'on est confronté à une difficulté ;
- ✓ informer ses collègues quand on est à distance (indication dans son agenda, planning partagé des jours télétravaillés avec des codes couleurs par exemple…) ;
- ✓ prendre des nouvelles de ses collègues, et d'autant plus que l'on est à distance ;
- ✓ fixer des plages horaires circonscrites où chacun est joignable pour des échanges ou réunions ;
- ✓ utiliser le canal approprié pour contacter ses collègues en fonction du sujet (pour aller plus loin voir l'animation 04 *« Comment bien communiquer entre nous »* p. 12).

1. Le cadre dans lequel nous définissons nos règles du jeu

Des règles sont-elles définies à l'échelle de notre organisation ? Sont-elles formalisées par un protocole ou un document-cadre connu de tous ?

Si non, prenez le temps de les partager. La suite de l'animation vise à définir en équipe les règles du jeu dans le cadre existant.

2. Définissons nos règles du jeu

Quelles règles du jeu voulons-nous adopter ?

Cochez les cases correspondantes dans la charte ci-contre et complétez-les le cas échéant. Pour vous aider, vous pouvez vous appuyer sur les conseils pratiques listés ci-dessus.

3. Nos prochaines étapes

En conclusion de nos échanges, quelles sont nos prochaines étapes ? *Listez-les dans le tableau ci-dessous :*

Actions	Pour quand ?	Qui s'en charge ?
Ex. : diffuser la charte (la mettre au propre si besoin), organiser sa communication, réorganiser un échange dans un mois pour faire le point…		
1.		
2.		

Nous pouvons reporter ces actions dans notre feuille de route (p. 30) pour la compléter.

Travail en présentiel et à distance

Notre charte d'équipe

Nos règles du jeu pour que le travail en présentiel et à distance se passe le mieux possible :

☐ Nous essayons d'être tous en présentiel le(s) jour(s) suivant(s) :

.....

Pour tirer au mieux parti de ces temps où nous sommes tous sur le même site, nous en profitons pour… *(ex : organiser des réunions spécifiques, des rituels informels…)*

.....

Pour tirer au mieux parti des temps où toute l'équipe n'est pas sur le même site :

☐ Nous informons nos collègues des jours où nous sommes à distance… *(ex : en le faisant apparaître dans notre agenda partagé, en mettant un panonceau sur notre bureau pour signifier notre jour de télétravail et rappeler le numéro auquel nous sommes joignable, en partageant un planning commun des jours de télétravail…).*

.....

☐ Nous n'hésitons pas à solliciter nos collègues, même si nous ne nous trouvons pas au même endroit

☐ Lorsque nous sommes à distance, nous alertons et nous demandons de l'aide si nous sommes confrontés à une difficulté

☐ Nous prenons le temps de prendre des nouvelles les uns des autres, même quand nous sommes à distance, en…

.....

☐ Nous limitons la sollicitation de nos collègues (emails, téléphone, réunions…) entre ..... heure et ..... heure afin de respecter l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de chacun

☐ En cas d'urgence, nous sollicitons de la même manière nos collègues, qu'ils soient en présentiel ou à distance

Nos autres règles du jeu pour que le travail en présentiel et distance se passe pour le mieux sont :

.....

.....

.....

Après avoir défini votre charte, rendez-vous ci-contre (p. 6) pour définir vos prochaines étapes.

Parmi nos activités, lesquelles sont réalisables à distance ?

L'identification des activités réalisables à distance s'inscrit dans un cadre réglementaire précis. Pour autant, identifier les activités de l'équipe qui sont éligibles au télétravail est aussi l'occasion de réfléchir à ce qui peut faciliter leur réalisation à distance.

Pour aller plus loin, voir l'animation 11 « Comment simplifier nos processus pour les réaliser plus facilement à distance » (p. 26).

Rappel réglementaire d'ordre général

Il relève de la responsabilité de chaque service de choisir l'approche qui permettra de déterminer les activités qui sont éligibles au télétravail. Deux approches peuvent être retenues :

Approche A : l'approche par critères d'éligibilité au télétravail
C'est une approche par **analyse des tâches**, qui consiste à **définir des critères sur lesquels s'appuyer pour refuser de considérer une activité (plutôt qu'un métier) comme éligible au télétravail**. Cette approche par analyse des tâches est celle qui est généralement retenue. Elle a l'avantage de ne pas présupposer une cartographie des tâches réalisées par les agents relevant d'un même service avec le risque d'en oublier certaines, notamment dans les services où les missions sont très diversifiées.

Approche B : l'approche par liste de tâches éligibles ou non au télétravail
C'est une approche qui consiste à **définir, de manière précise et limitative, soit les tâches éligibles au télétravail** (ex : instruction, étude ou gestion de dossiers, rédaction de rapports…), soit **celles qui ne le sont pas**.

Des conseils pratiques

Dans l'approche A, partir du principe initial que toutes les activités sont *a priori* réalisables à distance et définir ensuite les exceptions.
On peut considérer comme activités non réalisables à distance les activités :
- relevant de l'accueil physique du public,
- comportant des contraintes spécifiques liées à l'utilisation de certains matériels ou équipements (chauffeur, technicien chargé de la maintenance…),
- dont le niveau de dématérialisation est insuffisant,
- nécessitant des déplacements.

1. Le cadre pour identifier les activités réalisables à distance

Quel est le type d'approche retenue dans notre service pour définir les activités qui peuvent être réalisées à distance ?

Identifiez l'approche retenue à l'aide des questions ci-dessous :

☐ Il existe une liste de critères permettant de définir si une activité peut ou non être réalisée à distance → Si oui notre service a retenu **l'approche A**

☐ Il existe une liste précise des activités qui peuvent être réalisées à distance → Si oui notre service a retenu **l'approche B**

Posons-nous ensuite quelques questions :
- cette approche nous paraît-elle adaptée à notre situation ? ☐ oui ☐ non
- avons-nous la possibilité d'en changer ? ☐ oui ☐ non

2. Les activités éligibles au télétravail : identification et facilitation

Identifions les activités que nous pouvons réaliser à distance. *Répondez aux trois questions dans le tableau ci-dessous :*

	A. Quelles sont les principales activités de notre équipe ?	B. En appliquant les critères d'éligibilité définis dans notre service (approche A) ou à partir de la liste des tâches éligibles au télétravail (approche B), **ces activités peuvent-elles ou non être réalisées à distance** aujourd'hui ?	C. Pour chaque activité éligible, que pourrions-nous mettre en œuvre pour **faciliter sa réalisation à distance** *(Ex : accélérer la dématérialisation, utiliser un nouvel outil, constituer l'équipe en mode projet…)* **?**
1.		☐ oui ☐ non	
2.		☐ oui ☐ non	
3.		☐ oui ☐ non	
4.		☐ oui ☐ non	
5.		☐ oui ☐ non	
6.		☐ oui ☐ non	

3. Nos prochaines étapes

En conclusion de nos échanges, quelles sont nos prochaines étapes ? *Listez-les dans le tableau ci-dessous :*

	Actions	Pour quand ?	Qui s'en charge ?
Ex : actions à mettre en œuvre pour faciliter la réalisation de nos activités à distance…			
1.			
2.			

Nous pouvons reporter ces actions dans notre feuille de route (p. 30) pour la compléter.

Quels outils sélectionner pour mieux travailler ensemble ?

Les outils numériques sont nécessaires pour travailler ensemble à distance les uns avec les autres, mais ils peuvent aussi introduire une certaine complexité. Prenons le temps de nous interroger :
- avons-nous besoins de nouveaux outils ?
- quel outil utiliser à quel moment ?

1. Nos outils, nos besoins

A. Quels outils utilisons-nous régulièrement pour travailler à distance ?
Complétez les lignes ci-dessous :

- ☐ boîte mail
- ☐ téléphone
- ☐ .....
- ☐ .....
- ☐ .....
- ☐ .....
- ☐ .....
- ☐ .....

B. Avons-nous des besoins qui ne sont pas couverts par nos outils actuels ?
Déterminez (ou complétez) vos besoins :

- ☐ organiser des réunions à distance
- ☐ simplifier la génération d'idées ou la prise de décisions à distance
- ☐ écrire un document à plusieurs à distance
- ☐ suivre l'avancement de nos projets avec des contributeurs à distance
- ☐ .....

2. Améliorons notre utilisation des outils

Des bonnes pratiques

Gardez en tête votre besoin, et assurez-vous que vos outils y répondent.
Ne multipliez pas les outils, au risque sinon de créer de la complexité.
Privilégiez les outils simples d'utilisation.

A. **Avec nos outils actuels et sans introduire de nouvel outil…**
Y a-t-il des actions simples que nous pouvons mettre en œuvre pour mieux utiliser nos outils actuels ?
Cochez (ou complétez) les propositions ci-dessous :

- ☐ Les besoins que nous avons identifiés ci-dessus peuvent être couverts par nos outils actuels en les utilisant différemment :
  - ▫ pour générer des idées ensemble, à distance, en partageant un document texte à l'écran d'une visioconférence et en notant simplement les idées des participants au fur et à mesure, puis en les retravaillant avec le groupe (regrouper, reformuler…)
  - ▫ pour prendre des décisions ensemble à distance, en votant dans le tchat de la visioconférence
  - ▫ autre : .....
- ☐ Nous organisons le nettoyage et l'organisation des documents partagés (en retravaillant l'arborescence des dossiers si nécessaire) pour faciliter leur utilisation
- ☐ Nous désignons la (les) personne(s) suivante(s) pour être ambassadeur(s) des outils et répondre aux questions des autres membres de l'équipe :
  .....
- ☐ Nous prévoyons une formation aux outils suivants :
  .....

B. **En adoptant un nouvel outil…**
Parmi les outils listés ci-dessous, recommandés par la direction interministériel du numérique (DINUM), y en a-t-il un que nous n'utilisons pas et qui permettrait de répondre à l'un de nos besoins non couverts ?
Pour cet outil, détaillez les utilisations que vous souhaitez en faire en équipe :

Des bonnes pratiques Outils	A quoi servent-ils ?	**Quelle utilisation pour notre équipe ?**
Tchap ou une autre **messagerie instantanée** : ……	Echanger en privé à 2 ou en groupe, partager des fichiers (photos, vidéos, documents…)	
Webconférence ou un autre service de **visioconférence** : ……	Organiser à distance, en audio ou en vidéo, des réunions, des conférences, des présentations, des formations ou des webinaires et réagir en direct via un tchat intégré, éditer un texte en mode collaboratif…	
AudioConf ou un autre service d'**audioconférence** : ……	Organiser à distance, en audio, par téléphone et sans internet, des réunions	
Resana ou une autre **plateforme de partage de documents :** ……	Stocker, partager et coéditer vos documents, planifier et piloter des projets…	
Osmose ou un autre **espace collaboratif pour une communauté :** ……	Créer un espace collaboratif, animer une communauté, partager des contenus et fichiers, planifier des réunions…	

Si vous souhaitez utiliser un autre outil, consultez votre service informatique pour garantir sa compatibilité avec les enjeux de sécurité informatique.

3. Nos prochaines étapes

En conclusion de nos échanges, quelles sont nos prochaines étapes (faciliter la mise en place d'outils, prévoir des formations, clarifier des règles d'utilisation…) ? – *Listez-les dans le tableau ci-dessous :*

Actions	Pour quand ?	Qui s'en charge ?
1.		
2.		

Nous pouvons reporter ces actions dans notre feuille de route (p. 30) pour la compléter.

Comment bien communiquer entre nous lorsque nous travaillons à distance ?

La communication a une importance d'autant plus centrale dans l'équipe que celle-ci travaille sur des sites différents, et nous devons veiller à partager l'information en étant efficaces et en soignant nos relations interpersonnelles. L'objectif de cette animation est d'échanger sur notre communication en équipe : comment transmettre les bonnes informations, au bon moment, en employant le bon canal (mail, échange en présentiel, téléphone, etc.) ?

Les réunions d'équipe sont traitées dans l'animation 09 (p. 14) et les rituels informels dans l'animation 12 (p.28).

1. Bilan de nos manières de communiquer

Dans la manière dont nous communiquons en équipe aujourd'hui, qu'est-ce qui fonctionne et qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?

Ce qui fonctionne	Ce qui peut être amélioré

2. Améliorons notre communication

A. Repensons nos manières de communiquer entre nous pour gagner en efficacité. Pour chacun des exemples suivants, identifions le canal de communication le plus adapté. Pourquoi choisir celui-ci ?

Reliez chaque situation au canal de communication que vous privilégieriez :

Sujet		Canal de communication
Je souhaite traiter un point urgent	•	• messagerie instantanée
J'ai besoin de débriefer une réunion collective	•	• appel téléphonique
Je dois fixer un rendez-vous	•	• échange à privilégier en présentiel
J'ai besoin d'un conseil délicat sur un sujet	•	• email
Je dois évaluer un agent	•	• visioconférence
Je souhaite traiter un point qui n'est pas urgent	•	• envoi d'une occurrence agenda par la messagerie

B. Remplissons notre charte de communication ci-contre.

Identifiez les règles que vous souhaitez adopter, et complétez-les le cas échéant .

3. Nos prochaines étapes

En conclusion de nos échanges, quelles sont nos prochaines étapes ? – *Listez-les ci-dessous :*

Actions	Pour quand ?	Qui s'en charge ?
Ex : diffuser la charte (la mettre au propre si besoin), l'afficher dans nos salles de réunion, décider d'une date à laquelle faire un bilan de la charte , actualiser l'annuaire téléphonique…		
1.		
2.		

Nous pouvons reporter ces actions dans notre feuille de route (p. 30) pour la compléter.

Travail en présentiel et à distance

Notre charte de communication

Nos règles de communication pour faciliter la transmission des informations utiles à distance :

☐ **Dans notre communication, nous respectons quelques règles de courtoisie :**

- ☐ Nous essayons de ne pas surcharger les boîtes mails de nos collègues
- ☐ Nous fixons les rendez-vous téléphoniques à l'avance, autant que possible
- ☐ Nous accusons brièvement réception des mails qui le nécessitent si nous ne pouvons pas répondre de manière détaillée et immédiate
- ☐ Autre : .....

☐ Nous signalons sans attendre quand nous avons une difficulté avec une demande (besoin de clarification, d'aide, d'un délai supplémentaire, etc.)

☐ **Nous ne sollicitons pas nos collègues (mails, téléphone, réunions, etc.) entre ..... heure et ..... heure** afin de respecter l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle de chacun. En cas d'urgence en dehors des heures de travail, nous :

.....

☐ **Par défaut, nous attendons une réponse à une sollicitation par mail dans les ..... heures**. Si le sujet est plus urgent nous : *(ex : le précisons dans l'objet du mail, prenons contact avec notre interlocuteur par téléphone…)*

.....

Nous privilégions différents canaux de communication en fonction des situations :

- ☐ La **messagerie instantanée** lorsque .....
- ☐ Un **appel téléphonique** lorsque .....
- ☐ Un **mail** lorsque .....
- ☐ Une **visioconférence** lorsque .....
- ☐ L'**échange en présentiel** lorsque .....

Nos autres règles de communication pour faciliter la transmission des informations utiles à distance sont…

.....

.....

.....

Après avoir défini votre charte, rendez-vous ci-contre (p. 12) pour définir vos prochaines étapes.

Comment organiser et animer des réunions d'équipe efficaces ?

Être à distance n'empêche pas de mener des réunions d'équipe efficaces, qu'elles soient 100 % à distance ou mixtes, avec quelques participants dans une pièce et les autres en visioconférence. Bien conduire ce type de réunions nécessite d'échanger auparavant sur certaines de nos manières de faire.

1. Nos pratiques actuelles des réunions à distance

Si nous ne faisons pas encore de réunions à distance et que nous souhaitons en mettre en place, prenons directement connaissance des règles d'or dans la partie 2.

Si nous en faisons déjà, prenons le temps de faire le point sur nos pratiques actuelles :

A. Quels sont les aspects positifs de nos réunions à distance actuelles ?

B. Que pouvons-nous améliorer dans nos réunions à distance actuelles ?

2. Les bonnes pratiques que nous souhaitons adopter

A. Prenons connaissance des règles d'or ci-contre pour organiser et animer des réunions à distance.

Si vous disposiez de 100 points, comment les répartiriez vous entre les quatre règles d'or ? Indiquez-le dans les cadres ci-dessous.

1	2	3	4

B. À chaque règle d'or correspondent une ou plusieurs bonnes pratiques. Lesquelles voulons-nous adopter ?

Cochez celles que vous souhaitez adopter en priorité sur la page ci-contre et complétez-les si besoin.

C. Les réunions à distance offrent aussi des opportunités différentes du présentiel. Lesquelles nous paraissent les plus intéressantes ?

Cochez les cases correspondantes ci-dessous :

- ☐ Un tchat qui permet de s'exprimer sans s'interrompre et de faire participer tout le monde
- ☐ La possibilité d'ouvrir un document partagé pour modification (sur un serveur commun) entre deux réunions afin de prolonger les échanges
- ☐ Des réunions plus rythmées qui permettent de maintenir l'attention des participants
- ☐ La possibilité de pratiquer des sondages en ligne rapides, de recueillir facilement le niveau d'adhésion des participants…

3. Nos prochaines étapes

En conclusion de nos échanges, quelles sont nos prochaines étapes ? – *Listez-les ci-dessous :*

Actions	Pour quand ?	Qui s'en charge ?
Ex : partager des bonnes pratiques et règles d'or, les afficher dans nos salles de réunion, organiser un point pour faire le bilan dans quelques semaines, refaire l'animation pour les réunions de projet…		
1.		
2.		

Nous pouvons reporter ces actions dans notre feuille de route (p. 30) pour la compléter.

Des règles d'or et des bonnes pratiques pour nos réunions à distance

Règles d'or	*Bonnes pratiques*
1. Préparer le contenu et le déroulé de la réunion	☐ Ajuster le nombre de participants et les modalités à la nature de la réunion : • pour une réunion de brainstormi,g, peu de participants et si possible en présentiel • pour une réunion de prise de décision, peu de participants • pour une réunion d'information, il est possible d'avoir plus de participants ☐ Préparer un ordre du jour synthétique et le partager avec les participants ☐ .....
2. Vérifier que les outils fonctionnent	☐ Tester à l'avance le matériel et vérifier que tous les participants y ont bien accès ☐ Se connecter et ouvrir la salle virtuelle quelques minutes en avance ☐ Prévoir une solution de repli si les outils ne fonctionnent pas ☐ .....
3. Être attentif à la qualité des échanges pendant la réunion	☐ En introduction, partager l'ordre du jour, donner le cadre et le ton de la réunion ☐ Donner les règles pour demander la parole (geste, utilisation du tchat le cas échéant…) ☐ Veiller à ce que chacun puisse participer, y compris ceux qui sont à distance dans le cas d'une réunion mixte présentiel-distanciel, solliciter ceux qui s'expriment peu, limiter le temps de parole de ceux qui la monopolisent ☐ Reformuler les décisions prises ☐ .....
4. Prendre le temps du suivi après la réunion	☐ Envoyer un compte-rendu synthétique aux participants ☐ .....

Après avoir complété vos règles d'or, rendez-vous ci-contre (p. 14) pour définir vos prochaines étapes.

Comment faire des retours constructifs (feedbacks) ?

Que nous soyons manager ou collaborateur, nous sommes tous conduits à faire des retours aux autres membres de l'équipe. Ce sont des occasions de remercier, de valoriser mais aussi de dire ce qui ne va pas et/ou de comprendre les difficultés rencontrées. À distance, c'est aussi une bonne façon de maintenir le lien. La régularité de ces retours est en effet encore plus importante quand nous ne sommes pas tous sur le même site et que nous nous voyons moins souvent.

Des conseils pratiques

Les 5 principes à avoir en tête lorsque vous réalisez ou recevez un retour constructif :

1. Introduire les retours constructifs dans le quotidien
2. Distinguer les faits réels de ses interprétations ou des émotions que l'on ressent
3. Être honnête, explicite, et détailler ses propos afin qu'ils soient bien compris
4. Privilégier les retours de vive voix et choisir un espace neutre pour les réaliser
5. Veiller à la réciprocité de l'échange avec son interlocuteur

1. Nos pratiques actuelles

Nous réalisons déjà des retours entre nous. Cependant, leurs méthodes et leur régularité peuvent diverger d'une équipe à l'autre. Faisons le point sur nos pratiques actuelles.

Répondez aux questions suivantes (plusieurs réponses sont possibles à chaque question) :

Dans quel cadre s'effectuent ces retours habituellement ?

- ☐ Lors de l'entretien annuel
- ☐ Lors d'échanges spontanés dans un lieu informel (à la machine à café, à la cantine…)
- ☐ Lors d'échanges spontanés dans un lieu clos (bureau, salle de réunion)
- ☐ Lors d'échanges formels réguliers et planifiés
- ☐ Autre : .....

Qui réalise ces retours habituellement ?

- ☐ Ce sont des retours « verticaux » faits par notre manager
- ☐ Ce sont des retours « horizontaux » entre nous ou avec nos collègues d'autres équipes
- ☐ Ce sont des retours « verticaux » faits par un (des) membre(s) de l'équipe à notre manager

Que vous apportent ces retours ?

- ☐ Ils permettent de mieux comprendre nos objectifs
- ☐ Ils permettent de faire avancer nos projets
- ☐ Ils permettent d'exprimer nos difficultés et de trouver des solutions
- ☐ Ils permettent d'identifier un axe de développement et d'y trouver un réponse (ex : formation)
- ☐ Aucune des propositions ci-dessus
- ☐ Autre (préciser) : .....

2. Améliorons les retours que nous faisons

A. Pour intégrer les retours constructifs à notre quotidien de travail, il est essentiel d'en rappeler les principes de fonctionnement.

Prenez connaissance des 5 conseils pratiques ci-dessus.

B. Pour comprendre comment nous pouvons intégrer les retours constructifs dans notre quotidien de travail, voici quelques situations : comment proposez-vous de réagir dans chaque situation ? pourquoi ?

Propositions de situations	*Expliquez ce qui ne va pas dans la situation qui nous est présentée et proposez une alternative*
« *Un collègue ne m'a pas laissé parler lors de la réunion en visioconférence. En plus, il n'avait pas préparé son intervention, et je ne l'ai pas trouvé très pertinent ! Je vais l'appeler pour lui en parler !* »	La personne réagit avec émotion, son retour risque de ne pas être constructif même si elle peut avoir raison sur certains points. → Prendre du recul, attendre un peu que l'émotion fasse place à l'analyse factuelle pour avoir une discussion constructive.
« *Je constate que l'un de mes agent a fait quelques erreurs, je lui en ferai part lors de son entretien annuel.* »	
« *Mon manager semble m'avoir oublié et ne me fait pas de retour sur mon travail. S'il ne revient pas vers moi, je n'ai pas besoin de revenir vers lui…* »	
« *Mon manager m'a envoyé un email de deux lignes pour que je revoie ma présentation. Je ne comprends pas sur quels éléments je dois retravailler, mais je n'ose pas l'appeler pour lui en parler.* »	
« *Depuis quelques mois cet agent rencontre des difficultés pour atteindre ses objectifs. J'aborderai le sujet avec lui lors de la prochaine réunion de service.* »	
« *Ma collaboratrice a réalisé une super présentation lors de la dernière visioconférence, je souhaite la féliciter mais elle n'est pas au bureau.* »	
« *Notre équipe vient de livrer un projet sur lequel nous travaillions depuis des mois. Les retours sont excellents. Pourtant notre manager ne nous a pas contactés pour nous féliciter… Il attend peut-être notre prochaine réunion d'équipe en présentiel ?* »	

3. Nos prochaines étapes

En conclusion de nos échanges, quelles sont nos prochaines étapes pour améliorer les retours que nous faisons ?

Listez-les dans le tableau ci-dessous :

Actions	Pour quand ?	Qui s'en charge ?
Ex : mettre en place des retours réguliers sur une fréquence à définir, fixer une réunion pour faire le point sur nos pratiques de retours constructifs dans quelques semaines…		
1.		
2.		

Nous pouvons reporter ces actions dans notre feuille de route (p. 30) pour la compléter.

Comment assurer le bien-être de chacun en optimisant notre fonctionnement d'équipe ?

La mise en place du travail en mode mixte, en présentiel et à distance, permet de favoriser le bien-être de chacun, notamment en réduisant le temps passé dans les trajets domicile-travail, en assurant des plages de concentration plus longues… Il peut cependant aussi amplifier certains risques (isolement, difficultés liées à la gestion du temps et à la séparation entre vie personnelle et vie professionnelle). Pour tirer réellement les bénéfices attendus du travail mixte et pour en limiter les risques, il est utile d'ajuster certains modes de fonctionnement de l'équipe.

1. Des bénéfices attendus et des risques à limiter

A. Quels bénéfices souhaitons-nous tirer individuellement de notre pratique du travail en présentiel et à distance ?

Répartissez en équipe 50 points sur les bénéfices ci-dessous en fonction de leur importance pour vous :

- ☐ Gagner du temps en limitant le temps passé dans les trajets domicile-travail
- ☐ Assurer des plages de concentration plus longues, hors de l'effervescence du bureau
- ☐ Autre : .....
- ☐ Autre : .....

B. Quels sont les risques liés au travail en mode mixte que nous souhaitons particulièrement limiter ?

Répartissez en équipe 50 points sur les risques ci-dessous en fonction de leur importance :

- ☐ S'éloigner du collectif de travail et accroître le risque d'isolement
- ☐ Ne pas parvenir à bien séparer temps de travail et temps personnel
- ☐ Autre : .....
- ☐ Autre : .....

Les risques psycho-sociaux, de quoi parle-t-on ?

Pour reconnaître les risques psychosociaux et notamment ceux qui peuvent être amplifiés par le travail à distance (isolement social et professionnel, risques lié à la gestion du temps, difficultés d'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, présentéisme à distance…), trois familles de symptômes sont identifiées :

- **les symptômes émotionnels** : nervosité ou sensibilité accrues, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être, crises de larmes ou de nerfs…
- **les symptômes intellectuels** : troubles de la concentration, troubles de la mémoire, erreurs, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions, procrastination…
- **les symptômes physiques** : douleurs musculaires ou articulaires, troubles du sommeil, coliques, maux de tête, troubles de l'appétit ou de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles…

Si vous êtes manager, il est de votre responsabilité de protéger et d'accompagner vos collaborateurs face aux risques psychosociaux qu'ils rencontrent ou qu'ils sont susceptibles de rencontrer dans l'exercice de leurs fonctions. Il vous appartient de prévenir ces risques, d'informer les agents de votre équipe des mesures de prévention des risques, du rôle des services de médecine préventive et des représentants du personnel.

Si vous êtes agent et que vous reconnaissez ces symptômes chez vous ou chez un de vos collègues, alertez votre manager ou votre responsable RH pour qu'il prenne les mesures adaptées.

Vous trouverez plus d'informations sur ce sujet dans le guide d'accompagnement de la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique d'Etat de la DGAFP.

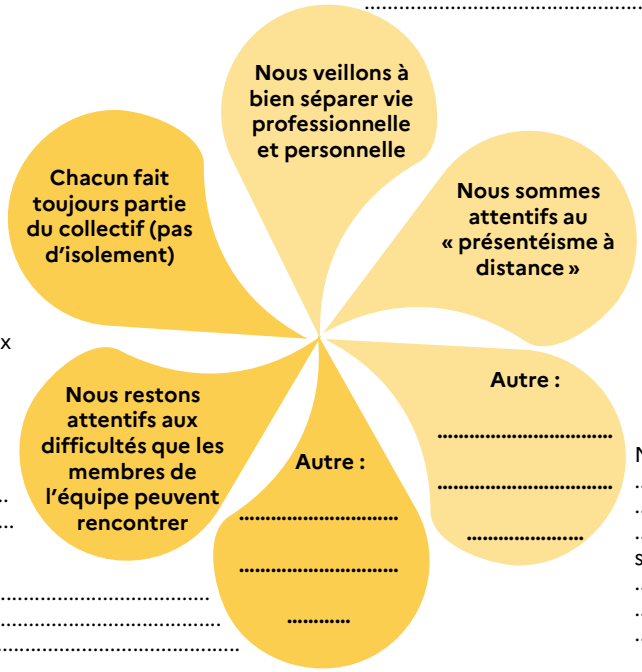
2. Nos modes de fonctionnement pour assurer le bien-être de chacun

Pour que nous tirions réellement les bénéfices du travail mixte, et pour que nous en limitions les risques, nous devons être attentifs à nos modes de fonctionnement. Lesquels ?
Nous pouvons nous donner des règles collectives et des règles individuelles.

Pour cela remplissez le schéma ci-dessous :

Nous veillons à bien séparer vie professionnelle et personnelle si nous.....
.....
.....

Chacun fait toujours partie intégrante du collectif de travail si nous.....
.....
.....
.....
.....



Nous sommes attentifs au « présentéisme à distance » en .....
.....
.....
.....

Nous restons attentifs aux difficultés que les membres de l'équipe peuvent rencontrer en .....
.....
.....
.....

Nous pouvons .....
.....
si nous .....
.....

Nous pouvons .....
.....
.....
.....
si nous .....
.....
.....
.....

3. Nos prochaines étapes

En conclusion de nos échanges, quelles actions voulons-nous mettre en œuvre en priorité ?

Remplissez le tableau ci-dessous :

Actions	Pour quand ?	Qui s'en charge ?
Ex : récapituler nos nouveaux modes de fonctionnement dans un mail à toute l'équipe, prévoir un temps pour faire le bilan de nos actions sur notre bien-être…		
1.		
2.		

Nous pouvons reporter ces actions dans notre feuille de route (p. 30) pour la compléter.

Comment mettre en place un management par objectifs ?

Mettre en place (ou développer) le management par objectifs permet de responsabiliser les membres d'une équipe et de donner ainsi une plus grande place à l'initiative. En dépassant la logique du contrôle, il permet de construire une relation de confiance au sein de l'équipe. C'est notamment cette relation de confiance qui permet à l'équipe de fonctionner efficacement quand ses membres ne travaillent pas au même endroit. Et cela fonctionnera d'autant mieux que les objectifs de chacun seront cohérents, acceptables et auront du sens vis-à-vis des objectifs de l'équipe.

Le management par objectifs, de quoi parle-t-on ?

Le management par objectifs, qu'est-ce que c'est ?
- ✓ il demande la détermination des objectifs finaux (quantitatifs et/ou qualitatifs) que chacun doit atteindre ;
- ✓ il nécessite une bonne circulation de l'information et des retours sur les résultats obtenus ;
- ✓ il met en cohérence les objectifs de l'équipe et ceux de chacun de ses membres.

Les avantages du management par objectifs :
- ✓ il implique et responsabilise chacun des membres de l'équipe dans l'atteinte de ses objectifs ;
- ✓ il favorise l'autonomie et la prise d'initiative et donne davantage de sens au travail de l'agent ;
- ✓ il peut permettre de faire participer l'agent à la définition de ses objectifs.

Comment s'assurer d'avoir des objectifs pertinents ?
- ✓ la méthode SMART permet d'améliorer les objectifs fixés en les rendant plus simples, mesurables, acceptables (par rapport à la fonction occupée), réalistes et temporels (dotés d'une échéance).

1. Notre point de départ sur le management par objectifs

A. Chaque membre de l'équipe a-t-il des objectifs individuels ? ☐ oui ☐ non

B. Avons-nous des objectifs collectifs fixés au sein de notre équipe ? ☐ oui ☐ non

Si vous avez coché « oui » dans les deux cas, rendez-vous directement à l'étape 3.

2. Mettons en place des objectifs collectifs

Prenons le temps de définir la (les) mission(s) de notre équipe que nous pourrons ensuite décliner en objectifs collectifs.

Reprenons la (les) mission(s) de notre équipe : .....
.....

Nous sommes *(nom de l'équipe)* .....

Notre travail bénéficie à *(ex : usagers, entités qui reçoivent le résultat de notre travail)* : .....
.....

Nous leur apportons *(services apportés par l'équipe)* :

1. .....
2. .....
3. .....

Comment cette (ces) mission(s) pourrait(ent)-elle(s) se décliner en objectifs collectifs ?

.....
.....

3. Nos prochaines étapes sur le management par objectifs

En conclusion de nos échanges, quelles sont nos prochaines étapes ?

Listez-les dans le tableau ci-dessous :

Actions	Pour quand ?	Qui s'en charge ?
Ex : (re)définir les objectifs de l'équipe ou de chacun, faire le point pour partager les objectifs individuels et ceux de l'équipe, améliorer nos objectifs en suivant l'animation « pour approfondir » ci-dessous…		
1.		
2.		

Nous pouvons reporter ces actions dans notre feuille de route (p. 30) pour la compléter.

Pour approfondir ce sujet

La méthode SMART présentée ci-contre peut servir à améliorer les objectifs, individuels ou collectifs, que nous nous sommes fixés.
Prenons le temps de nous familiariser avec elle.

A. Comment définir des objectifs selon la méthode SMART ?

Prenez le temps de vous approprier cette méthode à partir d'un exemple fictif :

Objectif initial	Objectif SMART
Reprendre le sport	*Courir 30 minutes sans m'arrêter à une allure modérée, 2 fois par semaine, d'ici le mois prochain.*

B. Exerçons-nous à déterminer des objectifs SMART.

Prenez deux objectifs de votre équipe et rendez-les « SMART » en vous aidant du tableau ci-dessous :

Objectif initial	**1.**	**2.**
S : est-il simple ?		
M : est-il mesurable ?		
A : est-il acceptable ?		
R : est-il réaliste ?		
T : est-il fixé dans le temps ?		
Objectif final		

C. Exerçons-nous maintenant à déterminer des objectifs SMART individuels.

Prenez deux objectifs individuels et rendez-les « SMART ».

Quels rituels formels voulons-nous adopter pour notre équipe ?

Un rituel est une pratique que nous répétons à une certaine fréquence, en suivant plus ou moins le même format, et qui renforce notre capacité d'action collective. Il peut concerner toute l'équipe (ex : réunion d'équipe) ou seulement quelques personnes (débrief, entretien individuel…).

Cette animation propose de ne traiter que les rituels formels (réunion d'équipe, entretiens…). Les rituels informels (faire une pause-café, fêter un anniversaire…) sont traités dans l'animation n°12 (p.28).

Des conseils pratiques

Quand nous ne travaillons pas tous les jours sur le même site, les rituels sont importants pour partager l'information, prendre des décisions, organiser nos activités et nos modes de fonctionnement, suivre l'état d'avancement de nos sujets, faire le point sur ce qui va et ce qui va moins bien, renforcer notre cohésion… Ceci suppose de suivre quelques principes simples :

- **organisation** : ce qui se fait plus facilement de manière spontanée si tous les collaborateurs travaillent au même endroit doit s'organiser lorsque l'équipe travaille à distance ;
- **régularité** : en moyenne, il est recommandé d'avoir une réunion d'équipe toutes les semaines ou tous les quinze jours, si possible en présentiel, et de planifier également des entretiens individuels réguliers (par exemple, tous les mois ou tous les deux mois) ;
- **adaptabilité** : faire le point régulièrement sur les rituels d'équipe, afin d'identifier ce qui peut être améliorer.

1. Nos rituels actuels

Prenons le temps d'un rapide état des lieux de nos rituels d'aujourd'hui.

Si vous avez déjà des rituels d'équipe, remplissez le tableau ci-dessous, sinon, passez directement à la question suivante.

Quels sont nos rituels actuels (ex : des points quotidiens, des réunions d'équipe hebdomadaires…) ?	Que nous apportent nos rituels actuels ?	Comment peuvent-ils être améliorés ?
1.		
2.		
3.		

Avons-nous d'autres besoins d'échanges réguliers non encore couverts ?

Remplissez l'encadré ci-dessous :

Y a-t-il d'autres rituels que nous souhaiterions mettre en place ?

Cochez la ou les case(s) ci-dessous si vous le souhaitez :

- ☐ Une réunion d'équipe (voir la question suivante)
- ☐ Un débrief rapide de la réunion de notre manager avec ses pairs ou son n+1
- ☐ Une réunion avec les autres équipes du périmètre dont nous faisons partie (département, direction…)
- ☐ Une lettre hebdomadaire d'actualité
- ☐ Une bilatérale collaborateur/manager
- ☐ Autre : .....

2. Notre réunion d'équipe en mode de travail mixte

Remplissez la carte ci-dessous sur votre réunion d'équipe telle que vous la souhaiteriez.

Les réunions d'équipes que nous souhaitons

Objectifs :

- ❑ Partage d'information sur .....
  .....
- ❑ Prise de décision sur .....
  .....
- ❑ Suivi de l'activité de l'équipe
- ❑ Autre : .....

Modalités :

- ❑ Fréquence : .....
- ❑ Durée : .....
- ❑ En présentiel ☐ Par visio/audio-conférence
- ❑ Organisée par .....
- ❑ Animée par .....

Nos points d'attention pour que ce rituel soit un succès : .....
.....
.....

3. Nos prochaines étapes

En conclusion de nos échanges, quelles sont nos prochaines étapes ?

Remplissez le tableau ci-dessous :

Actions	Pour quand ?	Qui s'en charge ?
Ex : améliorer les rituels actuels, mettre en place de nouveaux rituels…		
1.		
2.		

Nous pouvons reporter ces actions dans notre feuille de route (p. 30) pour la compléter.

Pour approfondir ce sujet

Si vous le souhaitez, vous pouvez remplir une autre carte pour un autre rituel de votre équipe que vous souhaitez améliorer ou mettre en place.

Rituel : .....

Objectifs :
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Modalités :
.....
.....
.....
.....

Nos points d'attention pour que ce rituel soit un succès : .....
.....
.....

Comment suivre en équipe l'avancement de nos activités lorsque nous sommes à distance ?

Quand nous ne travaillons pas tous au même endroit, il peut être plus difficile pour chacun des membres de l'équipe d'avoir de la visibilité sur l'ensemble des activités de l'équipe et leur niveau d'avancement. Avec cette animation, prenons le temps de décider ensemble de la meilleure façon de suivre collectivement nos activités.

1. Notre suivi des activités actuellement

Faisons un point sur la manière dont notre équipe suit actuellement l'avancement de ses activités.

Remplissez le tableau :

Par quels moyens suivons-nous nos activités ? *(ex : tableaux de reporting, tour de table en réunion d'équipe…)*	À qui ce suivi est-il destiné ? *(notre manager, notre équipe, autre service…)*
☐	.....
☐	.....
☐	.....

Que souhaitons-nous améliorer dans le suivi de notre activité ? *(un suivi plus horizontal en équipe, plus simple sur un outil de suivi partagé…)*

2. Améliorons le suivi de nos activités

Pour améliorer notre suivi de l'activité, nous pouvons retravailler nos modalités actuelles de suivi ou mettre en place de nouvelles modalités.

A. Pour améliorer notre dispositif actuel, nous pouvons jouer sur différents leviers : contenu, fréquence, destinataires… Quelles actions souhaitons-nous mettre en place ?

Complétez ci-dessous (ex : réduire la fréquence, suivre nos activités en réunion d'équipe plutôt qu'en entretien individuel, simplifier les modalités…) :

.....

B. Souhaitons-nous mettre en place une nouvelle modalité pour suivre notre activité ?

Si oui, voici plusieurs propositions, cochez celle que vous souhaitez adopter en équipe :

☐ **Un tour de table en réunion d'équipe** où chacun présente son avancement depuis la dernière réunion et ses activités prévues avant la suivante, avec envoi d'un compte-rendu aux participants

☐ **Un tableau de suivi** dans un document partagé (avec, par exemple, quatre colonnes : activité, personne responsable, actions réalisées, actions à réaliser). Le document est mis à jour par chacun à une fréquence à déterminer (souvent hebdomadaire).

☐ **Un management visuel** (voir la présentation sur la page ci-contre).

☐ **Autre** : .....

3. Nos prochaines étapes

En conclusion de nos échanges, quelles sont nos prochaines étapes pour améliorer, ou refondre, le dispositif de suivi de nos activités ?

Remplissez ce tableau :

Actions	Pour quand ?	Qui s'en charge ?
1.		
2.		

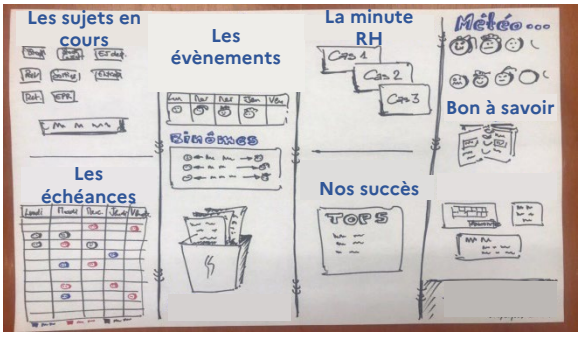
Nous pouvons reporter ces actions dans notre feuille de route (p. 30) pour la compléter.

Pour approfondir ce sujet

Qu'est-ce que le management visuel ?

C'est une méthode de suivi participatif d'activité auquel toute l'équipe contribue en s'appuyant sur un support…

- **accessible, pour que chacun puisse le mettre à jour** : un tableau, un mur, un document en ligne ou une plateforme digitale de suivi de projet (ex : Plano);
- **qui reprend les informations clés** de l'équipe, classées par rubriques (sujets en cours, choses à faire, événements de la semaine, informations à partager…) ;
- **qui sert de base à la réunion d'équipe** : la réunion se tient (au moins en partie) devant le support, dont les rubriques correspondent aux principaux points à l'ordre du jour de la réunion. Quels éléments ont été mis à jour ou doivent être mis à jour depuis la dernière réunion ?



Un exemple : un tableau pour suivre l'activité et partager l'information, que tous peuvent mettre à jour, qui sert de base à la réunion d'équipe

A. Quels seraient les avantages d'un management visuel pour notre équipe ?

Comment le mettre en œuvre ?

La mise en œuvre d'un management visuel peut se faire de manière itérative :

1. définissez votre support (un tableau, un mur, un outil en ligne…) ;
2. choisissez vos premières rubriques : quelles informations voulez-vous suivre en priorité : actions en cours ? échéances ? informations internes ? succès à mettre en avant ?…
3. créez votre premier management visuel avec vos rubriques en remplissant les premières informations ;
4. testez-le pendant votre prochaine réunion d'équipe et adaptez-le au fur et à mesure.

Pour aller plus loin : pensez à varier les représentations des informations sur votre management visuel. Par exemple, si vous utilisez un tableau : des cartes pour inscrire les sujets en cours, des calendriers amovibles, des stickers verts/rouges pour spécifier un succès/une alerte, des gommettes, des figurines aimantées, des post-it…

B. Lançons-nous !

Avez-vous des premières idées de rubriques ?

Qu'est-ce qui fera que votre management visuel sera un succès dans le temps (critères de réussite, points d'attention…) ?

Comment faire évoluer nos processus pour qu'ils soient compatibles avec le travail à distance ?

Lorsque nous travaillons en mode mixte, en présentiel et à distance, nous avons besoin de davantage de fluidité et de réactivité. Cela peut être l'occasion de simplifier certains de nos processus existants. Voici une animation pour y réfléchir ensemble.

1. Le cadre dans lequel nous simplifions nos processus

Dans quel cadre nous inscrivons-nous ?

Cochez les cases suivantes si elles s'appliquent à votre situation :

☐ Des démarches de simplification sont en cours dans notre organisation. Sont-elles suffisantes ?
☐ oui ☐ non

☐ Certains processus concernant directement notre équipe nous posent-ils des difficultés ?
☐ oui ☐ non

La suite de l'animation vise à vous aider à identifier des idées de simplification dans ce cadre.

2. Simplifions nos processus

A. Des actions rapides à identifier : avons-nous déjà de premières idées pour simplifier nos processus ?

Listez-les ci-dessous (ex : supprimer une étape redondante, dématérialiser des documents…)

B. Une démarche plus systématique

Remplissez le tableau ci-dessous :

Quel processus souhaitons-nous faire évoluer en priorité ?	
Quels sont actuellement les points bloquants pour ce processus ?	
Quelles sont nos premières idées pour simplifier ce processus ?	

Pour aller plus loin, vous pouvez remplir la fiche de simplification de processus proposée ci-contre. Pour aller encore plus loin, vous pouvez reproduire cet exercice avec un autre processus.

3. Nos prochaines étapes

En conclusion de nos échanges, quelles sont nos prochaines étapes ?

Listez-les ci-dessous :

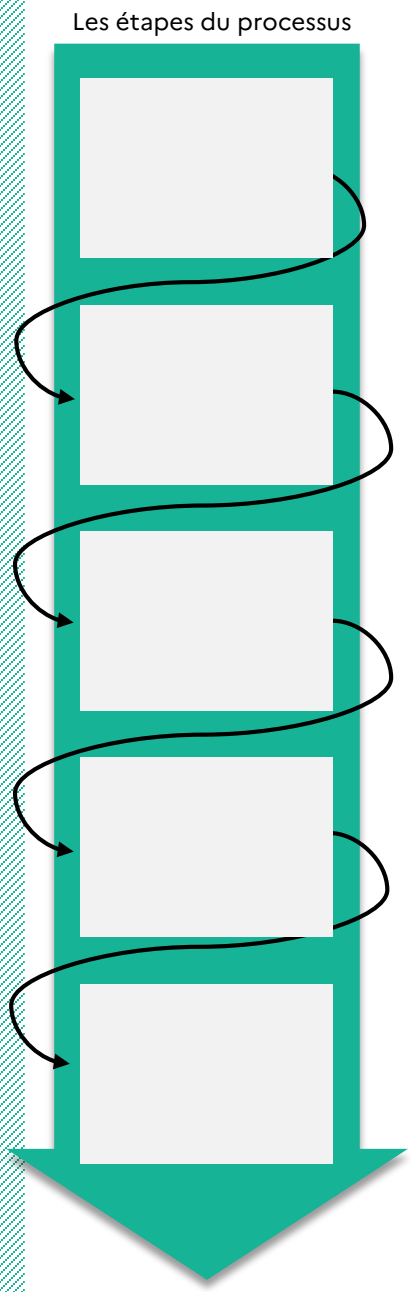
	Actions	Pour quand ?	Qui s'en charge ?
1.			
2.			

Nous pouvons reporter ces actions dans notre feuille de route (p. 30) pour la compléter.

Fiche de simplification de processus

Nom du processus : .....

Son objectif : .....



Les étapes du processus	Les irritants par étape (ce qui prend du temps…)	Les propositions de simplification

Comment utiliser le travail mixte (présentiel et à distance) pour transformer notre culture ?

La mise en place du travail mixte en présentiel et à distance est un levier pour transformer notre culture de travail. Ce mode de travail demande en général, en effet, de faire évoluer nos modes de fonctionnement et de développer une culture d'équipe basée davantage sur la confiance, l'autonomie, la responsabilisation, l'agilité et une communication fluide.

1. Les marqueurs de notre culture d'équipe aujourd'hui

Pour chacun des marqueurs culturels ci-dessous, identifions s'ils ont déjà été introduits ou non dans les modes de fonctionnement de l'équipe.

Entourez le repère correspondant ci-dessous :

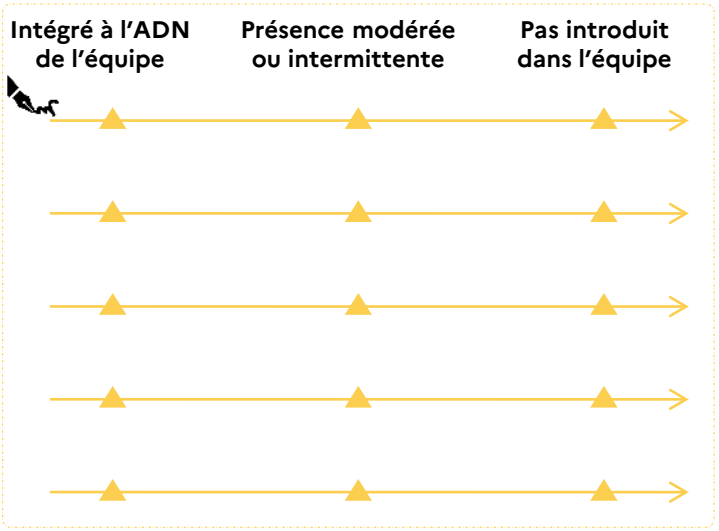
1. **Confiance**
Des relations de confiance réciproque existent entre les membres de l'équipe

2. **Autonomie**
Chaque membre de l'équipe est autonome dans la réalisation de ses activités

3. **Responsabilisation**
Chacun est en charge de son propre périmètre d'action et en rend compte

4. **Agilité**
L'équipe fait preuve de souplesse et d'adaptation dans son fonctionnement, ses processus sont simples

5. **Fluidité de la communication**



2. Des leviers pour transformer notre culture d'équipe

A. Nous pouvons agir sur différents leviers pour renforcer ces marqueurs. Le management par objectifs, la communication, les rituels formels d'équipe ou encore la mise en place d'un suivi d'activité participatif (management visuel) sont des leviers importants évoqués dans d'autres animations. **Dans cette animation, nous en abordons deux supplémentaires** : les rituels d'équipes informels et l'aménagement des espaces de travail. Des bonnes pratiques sont proposées ci-dessous. Lesquelles souhaitons-nous mettre en place ?

Cochons les cases ci-dessous.

Des bonnes pratiques

Rituels d'équipe informels

- ☐ Débuter les réunions par un tour d'inclusion où chaque participant exprime son état d'esprit du jour
- ☐ Mettre en place des rituels de convivialité, réguliers (le café du vendredi) ou ponctuels (ex : reconnaître les réussites de l'équipe), accessibles en présentiel et à distance
- ☐ Diffuser une newsletter hebdomadaire de l'équipe, un mail rapide pour reconnaître les réussites et partager les informations
- ☐ Organiser un tchat d'équipe sur un outil de messagerie instantanée, prendre le temps de se dire bonjour sur le tchat les jours ou l'équipe est à distance

Aménagement des espaces de travail

- ☐ Indiquer à l'aide d'affiches sur son bureau si l'on est sur place ou non afin que ce bureau puisse être utilisé par d'autres collègues qui en auraient besoin
- ☐ Rendre possible l'utilisation de bureaux laissés vides le temps d'une journée de travail à distance pour faire des réunions
- ☐ Aménager les espaces en communs (plantes, décoration) pour favoriser la convivialité et renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe.

3. Nos prochaines étapes

En conclusion de nos échanges, quelles sont nos prochaines étapes ?
Remplissez le tableau ci-dessous :

	Actions	Pour quand ?	Qui s'en charge ?
1.			
2.			

Nous pouvons reporter ces actions dans notre feuille de route (p. 30) pour la compléter.

Pour approfondir ce sujet

Un autre levier pour renforcer les cinq marqueurs vus ci-contre est la responsabilisation de chacun dans la cohésion de l'équipe. Indépendamment de la responsabilité d'encadrement et d'animation de l'équipe du manager, tous les membres de l'équipe peuvent avoir leur rôle à jouer dans la cohésion de l'équipe.
Si nous nous définissions ces rôles ?
Voici des « chapeaux », associés chacun à un rôle pour renforcer la cohésion d'équipe.
Comment voulons-nous les répartir entre nous ?

« Je prends des nouvelles »

Nom : .....

« J'organise des temps de convivialité »

Nom : .....

« Je suis en veille des bonnes pratiques et des outils pour améliorer notre pratique du travail mixte »

Nom : .....

« Je lance des initiatives pour améliorer nos espaces de travail »

Nom : .....

« .....

..... »

Nom : .....

« .....

..... »

Nom : .....

Notre feuille de route

Complétez cette feuille de route pour avoir une vision d'ensemble des actions que vous souhaitez mettre en place pour améliorer vos fonctionnements dans le cadre du travail mixte, en présentiel et à distance.

1. Compléter la feuille de route

Pour chacune des thématiques que vous avez travaillées avec les animations proposées dans ce document, reportez les actions que vous avez définies dans les parties « 3. Nos prochaines étapes » en les plaçant dans le calendrier ci-dessous :

	Thème travaillé n°1	*Thème travaillé n°2*	*Thème travaillé n°3*
	.....	.....	.....
Mois 1			
Mois 2			
Mois 3			

2. Allons plus loin

Que retenons-nous de nos échanges ?

- Comment suivre nos différentes actions ?

Des ressources pour aller plus loin

Des guides transverses autour du télétravail

- **Télétravail et travail en présentiel** – DITP (Direction interministérielle de la transformation publique) et DGAFP (Direction générale de l'administration et de la fonction publique), 2020
(https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/teletravail_et_travail_en_presentiel_vbeta.pdf)
- **Sous forme de jeu sérieux : Les Essentiels Télétravail** - ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), 2020
(https://www.anact.fr/les-essentiels-teletravail)
- **Travailler mieux : les sciences comportementales se mettent au boulot ! Bonnes pratique** – DITP, 2019
(https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/communaute/publications/rapporttransforh_vfinale_couvquali.pdf)

Un guide autour de l'animation du collectif

- **La boîte à outils de la facilitation en ligne** – DITP, 2020
(https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/ditp_guidedefacilitation_vf.pdf)

Des formations sur les enjeux liés au travail en mode mixte

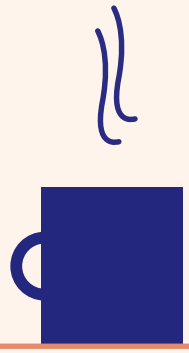
- **Vous pouvez vous rapprocher de votre service Formation qui vous orientera vers les formations pertinentes dans votre situation** (manager une équipe à distance, prendre en main un outil, améliorer sa communication…)

Autres ressources utiles

- **Le guide pour diffuser la culture du mode projet dans la fonction publique** – DGAFP, 2019
(https://www.fonction-publique.gouv.fr/diffuser-la-culture-mode-projet-dans-la-fonction-publique-nouveau-guide-pour-managers)
- **Le guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique** – DGAFP, 2017
(https://www.fonction-publique.gouv.fr/guide-de-lencadrante-et-de-lencadrant-dans-la-fonction-publique)
- **Le guide d'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique** – DGAFP, 2017
(https://www.fonction-publique.gouv.fr/accompagnement-a-la-fonction-manageriale-dans-la-fonction-publique)

GOUVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité



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

www.modernisation.gouv.fr
Décembre 2020