

Interview

le 07 juin 2021

Le management en situation de télétravail

Aude Fournier, Directrice générale adjointe du département du Nord

Certain.es avaient fait le pas avant le confinement, d'autres y songeaient, mais pour beaucoup, le confinement et le travail à distance ont bougé les lignes et sont en train d'accélérer la mise en œuvre du télétravail.

Cette année atypique a enrichi les expériences en la matière, les atouts, les freins.

Les managers ont été au cœur d'un processus qui a chamboulé les agent.es au sein de leur collectif, les modes de fonctionnement pour travailler ensemble, les outils de suivi d'activité formels et informels, les rituels, les repaires d'espace et le temps de travail.

Aude Fournier, Directrice générale adjointe du département du Nord, avait ici même* partagé son expérience, à la sortie du premier confinement, il y a tout juste un an.

Aujourd'hui, dans la mise en œuvre du télétravail, comment envisager le management à distance ? Comment s'y préparer ? Comment le département du Nord a œuvré, déjà depuis plusieurs années, pour que ses 780 managers soient en mesure d'entrer sereinement dans ce monde d'après avec près de 8 000 agent.es.

(*) :

http://www.cdg59.fr/fileadmin/services/documentation_communication/evenements/2020_coronavirus/cdg59_leadership_digital_aude_fournier_jocelyne_turpin.pdf

Quelle place le Département accordait au télétravail avant qu'il ne soit forcé par la crise ?

Le département du Nord était déjà bien avancé. Avant la crise sanitaire, 780 agent.es étaient en télétravail à titre expérimental et cela depuis 2018. Ce qui représente à peu près 10 % des effectifs du département. On peut dire que pour une expérimentation, c'était un bel essai, un beau panel représentatif.

Cette expérimentation s'est prolongée en ouvrant le télétravail aux agent.es à temps partiel et on a continué à tester.

Début 2020, nous étions en train de poser les jalons d'une généralisation du télétravailler.

Aujourd'hui, nous sommes en train de basculer dans ce monde d'après Covid-19. Déjà en septembre 2020, nous avons sondé les équipes sur leur souhait d'accéder au télétravail.

3 500 agent.es ont alors exprimé la volonté de télétravailler, sur les 8 000 agent.es.

Quels enseignements reprenez-vous du confinement et du management du travail à distance ?

Basculer du jour au lendemain dans le travail à distance pour le plus grand nombre nous a amenés à trois constats et finalement trois enseignements à prendre en compte dans le déploiement du télétravail. Très vite, dès le début du confinement, nous avons questionné les agent.es sur les pratiques du travail à distance. 2 000 personnes ont répondu sur, à peu près, 8 000 agent.es, cela fait déjà un beau panel.

Certain.e management de proximité était dépourvu.e quand tout le monde était sous l'effet de la sidération

Au premier confinement, c'est l'effet de sidération qui a submergé chacun.e.

Pendant le premier mois de confinement qui a été assez dur, il y avait quasiment un.e agent.e sur quatre qui n'avait quasiment pas eu de contact avec son manager. Certes, la priorité était la mise en place du Plan de Continuité d'Activité.

Sous l'effet de la sidération, les managers n'ont pas su ou non pas pu, peut-être qu'ils n'ont pas voulu entrer en contact les un.es avec les autres, que ce soit du point de vue des agent.es ou du point de vue des managers.

Un.e agent.es sur quatre sur le panel de répondant, c'est assez pour interpeller sur les capacités de chacun.e à manager à distance. Cet enseignement est le premier à prendre en compte dans le déploiement du télétravail.

Des outils qui rassurent

Dans cette même étude, on a pu observer des tendances, tendances qui marquaient avant tout la satisfaction dans le déploiement du travail à distance, sur les moyens de communication mise en œuvre, liée au plan de continuité d'activité, liée au télétravail, aux outils.

Rapidement, nous avons pu équiper les agent.es d'ordinateurs, en passant de 3 000 ordinateurs portables à presque 6 000 en quelques semaines.

Nous avons pu découpler les accès aux serveurs par clés VPN, faciliter le partage de documents et la visioconférence par Team's.

Tout cela composait, petit à petit, en environnement rassurant pour les managers qui, de plus, ont été rapidement formé.es en ligne à ces outils.

Définir rapidement pour les managers et les agent.es le nouveau cadre de travail, les nouveaux repères

Nous avons créé rapidement un guide, écrit avec une quinzaine d'agent.es, sur le télétravail à distance, en situation exceptionnelle.

Ce guide a évolué dans le temps, pour ensuite devenir le guide du télétravail.

Il s'agissait d'expliquer à tout le monde que le travail à distance en situation exceptionnelle n'est pas du télétravail, qu'il n'obéit pas au même cadre juridique.

Le principe clé du télétravail, c'est qu'à l'origine, il est mis en œuvre à la demande de l'agent.es ; ce qui n'est pas du tout le cas du travail à distance.

Ici, le contexte sanitaire impose à l'employeur.se, par son obligation de protection de ses agent.es et de prévention des risques sanitaires, de mettre en œuvre le travail à distance.

Néanmoins, cela a permis de poser des règles et des fondements du télétravail à venir, et d'identifier des enseignements précieux.

La crise a pointé que finalement... c'est possible

S'il était prévu de développer le télétravail au Département, on n'aurait pas imaginé de basculer ainsi sur quelques semaines à près de 5 800 agent.es en travail à distance. La crise est arrivée et les quelques 3 000 agent.es inscrit.es au plan de continuité d'activité étaient opérationnel.les en quelques jours. Nous avons 3 000 ordinateurs portables et nous en avons recommandé 3 000, avec la création de la VPN associée et de team's pour les visio-conférences et le partage de fichiers.

Ceux qui peuvent versus ceux qui ne peuvent pas télétravailler, comment manager cette différence d'accès au télétravail ?

Les personnes qui sont aptes à télétravailler sont identifiées par rapport à leur fiche de poste. Pour y prétendre, celle-ci doit contenir au moins une activité télétravaillable. Et donc, pendant le premier confinement, il y a eu un travail important mené avec la Direction des ressources humaines, pour arriver à collectionner la liste des 5 800 agent.es qui pouvaient travailler à distance. Nous sommes donc parvenu.es, sur les quelques 7 850 agent.es du Département, à en identifier 5 800 ayant au moins une tâche télétravaillable, et donc pouvant télétravailler une fois par semaine ou plus.

Puis, il y a ceux.celles qui n'ont aucune tâche télétravaillable ; ce qui représente environ 2 000 personnes. Pendant la crise sanitaire, soit ils étaient en Autorisation Spéciale d'Absence(ASA) ; soit, parfois, ils.elles pouvaient se positionner sur des postes de permanence, un jour par semaine. On avait ainsi une réserve d'agent.es qui ne voulaient pas rester inactif.ves et qui voulaient, par exemples, travailler dans des EHPAD, dans des collèges ou sur les drive-fermiers. On a eu quand-même 200 agent.es qui se sont porté.es volontaires.

Tout ceci est riche en enseignements sur la façon d'envisager la flexibilité des agent.es et le télétravail de demain.

L'organisation en mode « Plan de Continuité d'Activité » n'a duré que les trois premières semaines du premier confinement pour se terminer mi-avril. Nous sommes alors revenu.es à un plan de reprise d'activité progressif, passant par un plan de protection des agent.es.

Nous avons mis en place 4 niveaux d'activité, allant du niveau 4 de « full remote » où chacun.e est chez soi, jusqu'au niveau 1 où toute l'activité revient à la normal, en passant par des niveaux 2 et 3 de protection des agent.es adaptée aux risques sanitaires.

Ces niveaux ont été extrêmement utiles car à chaque annonce gouvernementale, en Comité de direction générale, nous pouvions changer de niveau d'activité et de protection très rapidement.

Aujourd'hui, comment préparer le manager à la mise en place d'un télétravail normal ?

On a constaté que les managers n'étaient pas tous égaux.ales devant le management à distance. Par ailleurs, les statistiques nous montrent que finalement, à distance, nous retrouvons les mêmes manquements qu'on pourrait avoir dans un management en présentiel.

En règle générale, on constate que là où le bât blesse dans le « télétravail » ou le « télémanagement », ce n'est pas la distance, mais bien le « travail » et/ou le « management ».

Un bon manager en présentiel saura rebondir. Il.elle saura être un bon manager en distanciel. Même s'il.elle n'est pas à l'aise avec le numérique, il.elle sera en général être agile, et même les plus retissant.es face au numérique s'en sortent très bien. Car, ils.elles ont ces qualités managériales requises que sont l'empathie, la capacité à déléguer, la confiance, la volonté aussi d'embarquer ses collaborateur.rices dans une dynamique de travail constructive...

Cela passe par la formation au management, collective et individuelle, l'échange, la co-construction

En 2016-2017, il y a eu le premier plan de formation du management qui visait à partager un socle commun de savoir-faire et de savoir-être de la fonction managériale, notamment autour de l'évaluation, de la communication, de la communication non violente, les élémentaires de la discipline. Cela regroupait les fondamentaux de la fonction managériale, qui a le mérite de mettre tout le monde à niveau et de créer un socle culturel commun.

Entre temps, chaque manager avait la possibilité de demander une formation spécifique pour ses propres besoins ; et, en 2018, on a mis en œuvre un séminaire des managers : 750 managers, dont les 600 managers de proximité qui ont été le plus mises en difficulté pendant la crise, entre les directives et les équipes.

Organiser des temps d'échange et de rencontre entre managers, dans le cadre de séminaires dédiés aux questions managériales

En septembre 2018, nous avons lancé le premier séminaire des managers qui est devenu un rendez-vous biannuel, un temps fort, en mai-juin et en septembre-octobre.

A chaque session, un fil rouge est suivi toute la journée. Nous y délivrons une vision des projets institutionnels comme l'égalité professionnelle en mai dernier, ou en septembre 2020, sur le retour d'expérience de la crise.

Les managers ont travaillé à la fois le contexte global de la crise en tant que manager, et par ateliers sur le management à distance et le pilotage d'activité à distance. Ces ateliers ont révélé une multitude d'approches, un peu différentes.

C'est finalement tout ce qu'on peut retrouver en présentiel qui se retrouve en distanciel. Ce séminaire a permis d'avoir de bons retours de la part de managers ; ils.elles confirment l'importance de ces temps d'échange.

On essaye toujours d'innover pour aborder de nouveaux modes managériaux autour du leadership, du bien-être au travail, de l'intelligence émotionnelle... On essaie de tester différents modèles. On a la chance d'avoir des partenaires de haut niveau qui nous permettent d'envisager du coaching au fil du temps et des impératifs conjoncturels.

La Fabrik59, qui est notre laboratoire interne, permet également d'animer cette fonction managériale, de co-crée, d'innover avec les managers sous différentes formes d'ateliers.

Explorer, innover, développer de nouvelles méthodes d'apprentissage pour répondre très rapidement aux besoins du moment du manager.

En 2019 avec la DRH, la DSI et la Direction de la modernisation, nous avons créé une mission de développement managérial ; on était prêt.es avant le confinement à expérimenter des nouveaux modes d'apprentissage basés sur le co-développement, la co-construction, de pairs à pairs entre managers.

150 managers se sont porté.es volontaires. Cela a permis de définir l'offre managériale et l'offre de formation de demain ; de définir un accord dans lequel on peut aller piocher des offres de formation, de manière réactive et adaptée aux besoins du moment.

On s'est rendu compte que quand les managers ont un besoin, ils ont ce besoin tout de suite, parce qu'ils sont en difficulté à l'instant T : difficulté en discipline, parce qu'il y a un turn over important, parce qu'ils prennent leur poste, parce qu'il y a un conflit et cetera et cetera.

Il faut une solution dans le mois et pas dans 6 mois ou dans un an.

Nous avons donc développé un certain nombre d'outils.

On a, par exemple, un coach interne qui permet à la fois de proposer du coaching individuel et du coaching collectif. Actuellement, je suis en train de monter un réseau interne de coachs. Nous avons une dizaine d'agent.es qui ont été formé.es au coaching à titre personnel ou dans le cadre de leur DIF. Du coup, c'est gagnant-gagnant ; on a ainsi mis en place un réseau de référent.es bien-être.

La Fabrik59 est notre labo à « bonnes idées » où viennent puiser les managers.

La Fabrik59, notre labo d'innovation, s'appuie sur un réseau de 30 ambassadeurs de co-design*, des « facilitateur.rices » présent.es dans toutes les directions.

Je crois beaucoup à la force des réseaux qui valorisent les compétences des un.es et des autres et qui décloisonnent.

Il y a beau nombre de managers qui sont impliqué.es dans cette dynamique et qui peuvent aller puiser dans ces ressources, pour y trouver un peu d'oxygène, chercher une approche différente, une animation différente que ce soit en distanciel ou en présentiel, puisque la Fabrik59 intervient maintenant en distanciel.

Avant confinement, avec les 150 managers, nous étions prêt.es à essayer les nouveaux modes de fonctionnement. Quand le confinement est arrivé, nous avons poursuivi la mission, mais en distanciel, hors de question d'attendre car c'était à ce moment-là précis que les managers en avait besoin. Le formateur impliqué dans cette démarche connaissait déjà la mission et a su être agile pour adapter les formations et accompagner les managers en distanciel.

() : La conception participative, ou coconception, que l'on retrouve couramment sous le terme codesign, co-design et design participatif, est une méthode de travail qui implique l'utilisateur final, lors un processus de développement et de conception d'un produit ou d'un service.*

Les cafés virtuels des managers, la solution vient de ses pairs

Ce qu'on a appelé « les cafés du management » sont devenus « les cafés virtuels du management ». C'est un format de 12 à 15 personnes qui autour d'un sujet vont s'échanger leurs pratiques, échanger leurs questions, leurs doutes, lors d'un dîner, avec l'intervention d'un formateur qui lui va amener au fur et à mesure des conseils, des concepts, des pistes de solution... Et, pour les faire cheminer, nous avons initié comme cela une douzaine d'ateliers à distance.

Chaque atelier a une durée entre 2h et 2h30, tellement il y avait des choses à dire. On a fait une évaluation à chaud qui était juste très positive sur le fond et sur la forme. Ce qui est ressortit dans les verbatims, c'est que les managers se sont senti.es soutenu.es, épaulé.es... « On a la chance d'avoir un employeur qui nous offre ça ». Ils se sont sentis accompagné.es et le fait de pouvoir en échanger avec des pairs sans que cela soit trop directif, cela permet de se concentrer et de partir vraiment du besoin du manager. Autour de cela, on tricote où on détricote les situations et, ainsi, apparaissent les premiers éléments de réponse à froid. Tout ce que les managers allaient exprimer, cela devait aider à comprendre leurs besoins, ceux de leurs collègues, et permettre de construire ensuite l'offre de service plus classique, plus structurelle du soutien managérial.

Est-ce que, finalement, cette période inédite va avoir un impact sur le développement du télétravail ?

Tout ce que nous avons mis en place à la fois les outils, de doter les agent.es avec des équipements performants, adaptés, nomades, les évolutions dans la gouvernance, d'avoir goûté, testé et approuvé la capacité à travailler en distanciel...

Tout cela enrichit des travaux en cours sur les indemnités journalières à mettre en place pour les télétravailleur.euses ; puisque dans le cadre du dialogue social et d'un nouvel accord collectif, nous sommes en train de définir une nouvelle charte du télétravail.

Alors oui, cela va avoir un impact sur le télétravail. Si aujourd'hui nous sommes à 3 500 demandes sans même qu'on ait le contour des accords télétravail, on fait l'hypothèse qu'une fois que les agent.es connaîtront le cadre, dans quelques semaines, il y aura certainement encore d'autres personnes qui voudront télétravailler.

Si 5 800 agent.es sur 8 000 peuvent télétravailler, notre objectif n'est pas d'avoir 5 800 personnes en télétravail, mais, il faut que ce soit laissé à l'envie et à la capacité de chacun.e.

On y voit clairement de meilleures conciliations vie professionnelle, vie personnelle.

Les analyses montrent que les agent.es sont tout.es aussi performant.es en télétravail, en tout cas dans la majorité. Et pour le Département, c'est un élément supplémentaire de la marque employeur. On affiche d'ailleurs sur notre site internet et dans nos offres d'emploi qu'il est possible de télétravailler deux jours par semaine. On pense que c'est un élément pouvant amener de nouvelle génération, des profils un peu différent, car pour beaucoup de gens cette question des rythmes prend de l'importance. Le confinement, bien sûr, a accéléré le mouvement.



Licence autorisant la réutilisation des informations et documents du Cdg59

Vous êtes libre de réutiliser les informations :

de les reproduire, les copier, de les adapter, les modifier, les extraire et les transformer, de les diffuser, les redistribuer, les publier et les transmettre (y compris sous cette même licence), de les exploiter à titre commercial

Sous réserve que la mention suivante soit apposée sur le document réutilisé : "*Source : Cdg59- titre et lien du document - date de sa dernière mise à jour*"