

Conseils pratiques pour le management en télétravail

Définir les modalités de communication au sein de vos équipes.

L'une des difficultés rencontrées par les équipes en télétravail est la mise en place d'un mode de communication efficace.

Les moments d'échanges traditionnels (réunions, déjeuner, pause café, échanges informelles durant une pause ou dans les couloirs) disparaissent et les nouveaux modes de communication ou les nouveaux logiciels spécifiques peuvent nécessiter un temps d'adaptation,

Il est donc important de définir les bonnes pratiques de communication à adapter en télétravail :

- Recensez les moyens pour contacter les membres de votre équipe (mail, téléphone)
- Précisez les modalités par lesquelles les agent.es peuvent vous contacter individuellement (numéro de téléphone, mail, horaires de disponibilités, partage de l'agenda....)
- Établissez la fréquence et la nature des échanges avec vos agent.es (temps de partage d'information/temps de travail, temps individuels/temps collectifs...)
- Veillez à préciser les outils que vous utiliserez (visio, tel, chat...) et assurez-vous de la disponibilité des guides d'utilisation associés et/ou favoriser l'entraide entre collègues pour s'approprier les outils. Assurez-vous que les agent.es soient formés et à l'aise avec les outils proposés,
- Définissez des règles de "savoir-vivre" numérique (ex : lors des réunions virtuelles ne pas travailler simultanément à d'autres tâches ou consulter son tél, avoir son agenda à jour...)

Exemple : organiser des petites sessions de formation aux outils, des mises en situation ou des défis pour tester des fonctionnalités (Le 1er qui partage son écran, le 1er qui modifie le titre d'un doc...).

De même, les outils de communication doivent être choisis en fonction de l'objectif poursuivi et conforme aux règles de sécurité informatique :

- Mails : informations brèves et demandes précises
- Téléphone : demande précise
- Visio-conférence : demande complexe, travail de groupe
- Réseaux sociaux : échanges informels

Il faut également veiller à animer la présence en ligne pour maintenir le lien entre vos agent.es :

- maintenez des temps d'échange en temps réel et visuels pour se rapprocher au maximum des conditions réelles (visioconférence, téléconférence, écrans partagés, tableaux interactifs...),
- organisez des temps d'échange individuel et régulier avec chaque agent.e (téléphone, mail, teams, fax, pigeon...),
- incitez les agent.es à garder du lien avec ses collègues (remplacer la machine à café, petits défis ludiques de temps en temps...) et prévoyez des temps d'échanges informels

Développer le management par objectifs en travaillant sur des temps courts, sur la base d'objectifs et de livrables concrets.

Les objectifs et les moyens mis à disposition ont besoin d'être revus en fonction du contexte particulier. Ils doivent être réalisables, à courte échéance pour être mieux évalués avec des livrables concrets. Les objectifs doivent être redéfinis non seulement individuellement mais aussi en équipe. Le manager doit s'assurer qu'ils soient bien compris.

- Assurez-vous que chaque agent.e ait des objectifs clairs et réalisables à courte échéance.
- Définissez, avec chaque agent.e, des livrables journaliers ou hebdomadaires.

Exemples : pour cette semaine, programmer des RDV pour un projet à venir, rédiger une note.

- Faites confiance à vos agent.es en leur laissant une plus grande autonomie et flexibilité pour atteindre les objectifs fixés, leur permettant de s'adapter à des contraintes mouvantes
- Partagez largement ces objectifs individuels et collectifs afin que chaque agent.e dispose d'une vision globale de l'action de son équipe.

Prévenir le risque de « mise à l'écart » de l'agent.e en télétravail.

L'encadrant.e aura une vigilance particulière sur le risque de « mise à l'écart » de l'agent.e en télétravail, voire de sa stigmatisation.

Une adaptation du management et de la communication pourra s'avérer nécessaire.

Pour cela, il pourra activer plusieurs leviers, comme :

- mener une communication transparente envers les agent.es sur la mise en place du télétravail et permettre à l'ensemble des personnels de s'exprimer sur le sujet,
- veiller à la cohésion de l'équipe entre les agent.es sur site et les agent.es en télétravail, inciter les équipes à communiquer entre elles,
- réunir régulièrement l'ensemble des agent.es « physiquement »,
- systématiser l'utilisation des outils de communication et de diffusion d'informations.

Sources :

[Guide d'accompagnement de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique](#), DGAFP, édition 2016.

[Organiser le télétravail dans son service](#), Centre de gestion de la Fonction Publique Territoriale de la Seine Maritime.

[Guide du management à distance en situation exceptionnelle](#), Région Grand Est.



Le Cdg59 autorise la réutilisation de ses informations et documents dans les libertés et les conditions prévues par la licence  sous réserve d'apposer la mention :
« Source : Cdg59, titre et lien du document ou de l'information et date de sa dernière mise à jour »