

MANAGER À DISTANCE : GÉRER L'APRES-DECONFINEMENT

Après huit semaines de confinement, la DGFIP compte plus d'un quart de ses effectifs en télétravail. Cette transformation de nos modes d'organisation du travail a eu indéniablement un impact fort en termes d'évolution des pratiques managériales.

Afin de maintenir un travail en présentiel réduit au minimum, le télétravail va perdurer dans un premier temps après le 11 mai et faciliter ainsi le respect des mesures de distanciation physique nécessaires en phase de déconfinement dans les services.

Chaque chef de service va donc devoir adapter son management, recomposer une communauté de travail, recréer une dynamique managériale avec des collaborateurs présents sur le site et d'autres en télétravail, tout en étant attentif aux personnels isolés à domicile.

Cette fiche a pour objet de délivrer des conseils pratiques en terme de management dans la gestion de cette nouvelle phase.

1. RESTER VIGILANT SUR LES RISQUES LIÉS AUX SITUATIONS DE TÉLÉTRAVAIL

Si de nombreux bénéfices du télétravail ont été clairement identifiés (équilibre de vie, productivité et responsabilisation), il n'en demeure pas moins que des risques liés au contexte de pandémie subsistent :

- ✓ perception pour certains télétravailleurs d'un empiétement de leur vie professionnelle sur leur vie personnelle;
- ✓ échanges moins nombreux et plus complexes entre collaborateurs avec des difficultés techniques ;
- ✓ difficultés d'ordre managérial et d'organisation avec des problématiques liées à la sécurisation des données et des outils ;
- ✓ difficultés de communication entre collègues pouvant créer des situations de tension et de conflits ;
- ✓ risques pour la santé psychologique liés à l'isolement, à la perte du lien collectif ou à la peur de ne pas atteindre les objectifs et pour la santé physique liés à la sédentarité, les mauvaises postures, un lieu non adapté, une fatigue visuelle...

Le manager doit prendre en compte ces risques potentiels dans son organisation.

2. ADOPTER UN MANAGEMENT FLEXIBLE ET BIENVEILLANT

Il n'y a pas de différence notable entre les besoins exprimés par les collaborateurs distants et ceux qui sont présents sur site, mais l'éloignement accentue l'intensité de chacune de leurs attentes. Par ailleurs, il est nécessaire d'être souple pour permettre une réorganisation progressive pendant cette période particulière.

2.1. Soutenir et réguler la charge de travail

- X Présenter des objectifs clairs et réalistes et les livrables attendus ;
- X Agir sur la programmation de l'activité en ajustant les priorités, dans toute la mesure du possible, aux contraintes du moment ;
- X Tenir un planning hebdomadaire ou mensuel des activités à disposition de l'équipe et coordonner les travaux ;
- X Responsabiliser les membres de son équipe en clarifiant les rôles et contributions de chacun.

2.2. Maintenir la cohésion du collectif de travail

- X Assurer une présence régulière de l'encadrement (chef de service ou adjoint) sur le site afin de coordonner l'activité en présentiel et à distance, d'apporter son soutien mutuel et d'apprécier les difficultés rencontrées ;
- X Établir et maintenir un contact journalier avec le télétravailleur et l'agent présent sur le site et l'encadrement (par exemple via la messagerie instantanée TCHAP ou par l'envoi d'un courrier électronique à l'équipe);
- X Organiser des réunions régulières en audio ou en visioconférence avec les télétravailleurs en associant si nécessaire un agent présent sur le site ;
- X Veiller à associer les membres de l'équipe en favorisant la coopération et le partage d'expérience entre eux ;
- X Développer les moments de partage entre télétravailleurs et collègues présents au bureau, avec constitution de binômes télétravail/présentiel si besoin (partage de dossiers à traiter, échanges d'information, traitement des demandes des usagers...).

2.3. Être attentif à chaque situation individuelle

- X Prendre en compte le contexte personnel de ses collaborateurs (transport, garde d'enfants, situation de fragilité en matière de santé...);
- X Les aider à mieux concilier vie professionnelle et personnelle en s'assurant de leur disponibilité au moment de les solliciter, en leur laissant de la liberté pour planifier leurs activités.

2.4. Être à l'écoute de ses collaborateurs

- X Repérer les situations à risques en augmentant sa vigilance et en observant les signaux faibles chez ses collaborateurs ;

- X Identifier les personnes en difficulté (maladie, angoisse, problème de conciliation de temps...) afin de prendre les mesures nécessaires en coordination avec le service des ressources humaines ;
- X Organiser des temps virtuels hors travail pour maintenir le lien ;
- X Exprimer sa reconnaissance, si nécessaire à distance, c'est-à-dire partager et valoriser les contributions de chacun, associer ses collaborateurs aux réunions, les solliciter pour avis aux décisions, remercier systématiquement et discuter simplement comme en temps normal ;
- X Veiller rigoureusement et participer au respect du droit à la déconnexion.

2.5. Accorder du temps au retour d'information et reconnaître le travail réalisé

- X Veiller à donner à chacun le temps de s'exprimer au sein du collectif ;
- X Donner du sens à l'activité de chacun, lui rendre compte de l'avancée des dossiers du service, ouvrir des perspectives ;
- X Exprimer sa reconnaissance à distance, c'est-à-dire partager et valoriser les contributions de chacun, associer si pertinent le télétravailleur à distance et/ou le collaborateur en présentiel aux réunions, le solliciter pour avis aux décisions, remercier systématiquement et discuter simplement comme en temps normal.

3. ÊTRE ATTENTIF À SA COMMUNICATION

En amont, l'analyse et les consignes du chef de service doivent porter sur trois axes :

- X La gestion du flux d'information ;
- X L'organisation des accès aux systèmes d'information (applications métiers et outils de communication et/ou collaboratifs) ;
- X L'utilisation rationnelle des outils à distance.

Communiquer c'est :

- X Veiller à être accessible et réactif par mail, soigner l'objet de ses messages pour être compréhensible immédiatement, afficher un message d'alerte en cas d'absence et la procédure à suivre en cas d'urgence. A distance les messages sont souvent sur-interprétés et les silences perçus comme de l'indifférence ;
- X En cas de tensions réelles ou perceptibles, privilégier l'usage du téléphone pour lever toute ambiguïté ou incompréhension et dialoguer plutôt que la messagerie électronique ;
- X Instaurer le dialogue régulier qui est primordial pour s'assurer du bon déroulement des missions de son collaborateur. Il permet de voir si ce dernier n'est pas débordé ou bloqué sur un problème, qu'il n'aurait pas forcément fait remonter ;
- X Définir clairement les règles sur la manière de communiquer à distance (technologie utilisée, fréquence, délais de réponse requis...) et veiller à leur respect.

POUR ALLER PLUS LOIN

- Prendre les mesures de précaution cyber en temps de crise sanitaire, rester vigilant, de nombreux escrocs profitant de la situation pour adapter leurs thématiques et leurs visuels (<https://www.cybermalveillance.gouv.fr>);
- Veiller à l'utilisation des outils technologiques les plus adaptés pour le partage de l'information : webconférence, dénommée JITSY Internet (cf note de service SI-2B/Cap agents n°2019/10/11859 du 27 novembre 2019), messagerie sécurisée TCHAP via un ordinateur connecté à Internet : <https://www.tchap.gouv.fr> et sur smartphone (IOS et Android), répertoire des fichiers partagés...et inciter ses collaborateurs à communiquer entre eux en s'appuyant sur un outil collaboratif.