



LE NOUVEAU GUIDE

DU **TÉLÉTRAVAIL**

EN PÉRIODE DE CONFINEMENT
ET DANS LE « MONDE D'APRÈS »...



suresnes



SOMMAIRE.

8

SURESNES

Une ville pionnière

10

BONNES PRATIQUES

Pour télétravailler au quotidien

22

CONSEILS

Pour bien travailler de chez soi

32

REFONDER SON MANAGEMENT

En situation de confinement

44

LE JOUR D'APRÈS

Enseignements et perspectives

POURQUOI CE NOUVEAU GUIDE ?

Notre pays fait face actuellement à une crise sanitaire d'une ampleur inédite, qui bouleverse notre rapport au travail et nos modes de management habituels, obligeant de nombreux agents de la Ville à devoir télétravailler de manière contrainte, 5 jours sur 5.

Fort heureusement, même face à un contexte de crise aussi exceptionnel, notre Ville n'a pas été prise au dépourvu ! Depuis le début du confinement, le maire Christian Dupuy et l'équipe municipale sont plus que jamais mobilisés pour garantir la santé et la sécurité des agents.

Nous pouvons être fiers de dire qu'en matière de télétravail, notre collectivité, qualifiée souvent de « laboratoire de l'innovation sociale », a une nouvelle fois été pionnière, comme c'est le cas dans d'autres domaines. Ainsi, à Suresnes - et contrairement à bon nombre d'autres collectivités - nous avons véritablement anticipé le télétravail, puisque dans le cadre du projet « Incarnons le travail de demain » de transformation de la fonction publique que nous portons depuis 2017 à Suresnes, j'ai souhaité signer un accord avec les trois syndicats (CGT, CFDT, FO) un accord d'expérimentation, qui s'est révélée une réussite, permettant ainsi de déployer progressivement le télétravail à l'ensemble des agents éligibles. Ce dispositif a fait l'objet d'un accord avec l'ensemble des syndicats en septembre 2019, dans le cadre d'un dialogue social toujours aussi riche et constructif.

Ce déploiement associé à un nouveau management moins hiérarchique et à une transformation des espaces de travail pour une plus grande transversalité a pu se faire grâce à des moyens financiers importants déployés pour moderniser nos outils collaboratifs et doter tous les agents progressivement de nouveaux matériels informatiques.

Aujourd'hui, pourtant, la situation exceptionnelle que nous traversons ne peut s'apparenter au télétravail tel qu'il était connu jusque-

là. N'étant plus choisi mais contraint, n'étant plus occasionnel mais quotidien, le télétravail 5 jours sur 5 porte en lui, à court et moyen terme, d'évidents risques d'isolement, d'enfermement et de désocialisation qui peuvent nuire à la qualité de vie au travail et à l'efficacité des agents, d'autant plus lorsqu'il s'exerce dans un environnement peu adapté (partage de l'espace familial, etc.). Une enquête OpinionWay du 20 avril 2020 révèle ainsi que 44% des salariés en France sont en détresse psychologique après les 3 premières semaines de confinement... Nous sommes parfaitement conscients de ces risques et sommes extrêmement mobilisés pour les combattre.

C'est la raison pour laquelle, dès le début des mesures de confinement, j'ai souhaité que la Direction RH propose un accompagnement aussi personnalisé que possible, pour qu'aucun agent ne se sente mis à l'écart du collectif de travail, mais se sente, au contraire, utile à la collectivité tout entière. Les managers sont ainsi amenés, comme ils le font déjà si bien en temps normal, à communiquer sans doute davantage avec la même bienveillance avec leur équipe. Par ailleurs, la possibilité a été offerte aux agents qui seraient contraints de rester chez eux sans pouvoir télétravailler de prêter main forte à leurs collègues qui en auraient besoin.

Le « guide du télétravail en situation de confinement » que nous publions aujourd'hui s'adresse à l'ensemble des agents actuellement en télétravail au quotidien. Inspiré de précédents guides que la DRH avait déjà conçus, ce document s'adapte au contexte actuel de confinement et vise à apporter, de manière concrète et utile, tous les conseils possibles en matière de bonnes pratiques du télétravail et de management à distance.

Néanmoins, loin de n'être qu'un simple outil « pratique », ce guide vise à tirer les enseignements de la période actuelle, pour sans doute faire évoluer nos méthodes de travail

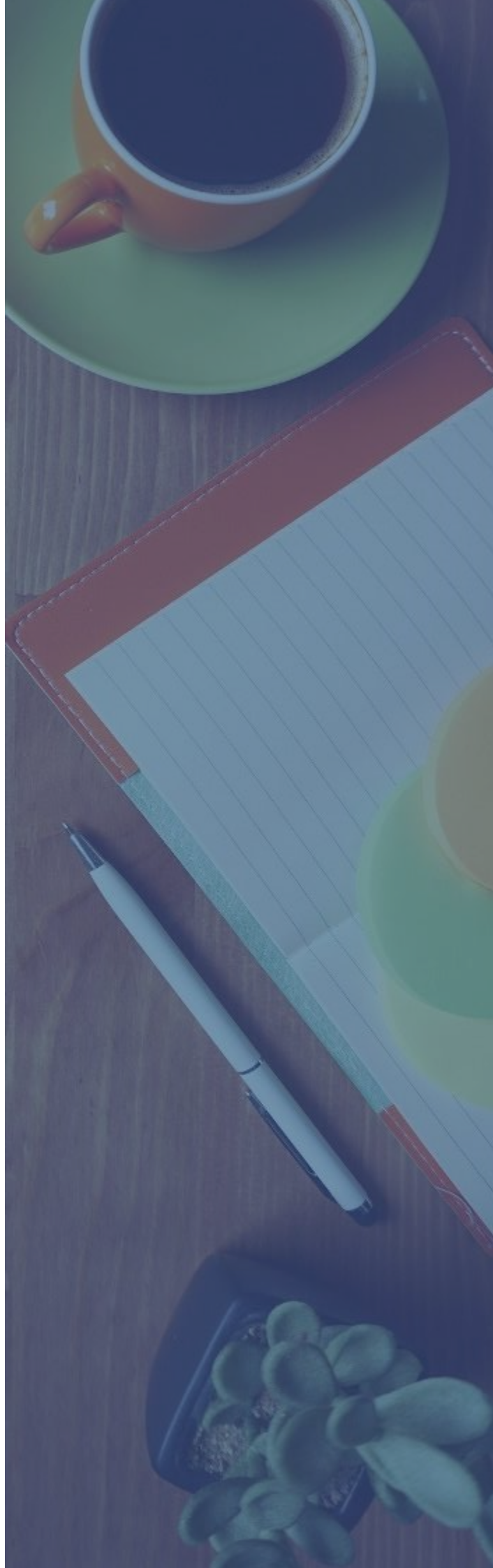
ainsi que nos modes d'organisation et de management. Autant d'évolutions positives que, paradoxalement, cette crise n'aura fait qu'accélérer, et qui seront synonymes de meilleure qualité de vie au travail et d'une plus grande efficacité. C'est la raison pour laquelle il est plus que jamais indispensable de réinventer une autre forme de lien social, qui passera peut-être encore plus par la nécessaire reconnaissance de chaque collaborateur, le sens donné au travail et la valorisation du travail de chacun. Des facteurs qui seront clé, dans un monde de plus en plus digitalisé, où l'on s'affranchira, par choix ou par nécessité, des contraintes de lieux et d'horaires. Travail à distance, échanges plus informels, autonomie accrue, environnements de travail mouvants, telles seront les grandes mutations du travail de demain. Et la période actuelle nous montre d'ailleurs que bien des tâches que nous pensions impossibles en télétravail sont, en fait, parfaitement réalisables, si l'on s'en donne collectivement les moyens.

” Il est plus que jamais indispensable de réinventer une autre forme de lien social qui passera peut-être encore plus par la nécessaire reconnaissance de chaque collaborateur, le sens donné au travail et la valorisation du travail de chacun

Loin de subir cette crise, nous considérons donc à Suresnes que du « mal » actuel pourra naître un « bien » encore supérieur. Notre Ville, en tant que collectivité précurseur, s'est toujours inscrite dans une dynamique positive et compte bien, dans les années à venir, capitaliser sur son avance, pour continuer à être une collectivité modèle, inspirante, et référence en matière de travail de demain ♦

Béatrice de LAVALETTE

Adjointe au Maire déléguée aux Ressources humaines et au Dialogue social
Vice-Présidente de la Région Ile-de-France
chargée du dialogue social



LE MOT DES SYNDICATS

À la CGT Suresnes, nous considérons que le déploiement du télétravail à l'ensemble des agents éligibles va dans le bon sens, dans la mesure où il contribue à l'amélioration du bien-être et de la qualité de vie au travail des agents. C'est la raison pour laquelle nous avons signé un premier accord en 2017 pour l'expérimentation du télétravail et un deuxième accord en septembre 2019 pour le déploiement du télétravail, dans le cadre du projet RH « Incarnons le travail de demain ».

En cela, la crise sanitaire actuelle à laquelle nous faisons face, avec les mesures de confinement qui en découlent, nous a donné pleinement raison. Le télétravail étant une réalité à Suresnes depuis plusieurs années, notre collectivité a montré son sens de l'anticipation et de l'adaptation en temps de crise, puisqu'il existe déjà une véritable culture du télétravail au sein de notre Ville.

Il est clair, à notre avis, que ce sens des responsabilités dont nous avons fait preuve avec l'employeur durant cette période difficile aura été un facteur essentiel de garantie de la continuité du service public et de préservation de la qualité de vie au travail de nos agents.

Mustapha ZAMOUM, Secrétaire général de la CGT Suresnes

Le télétravail a été une des solutions mise en place par la collectivité et de nombreux agents s'en sont saisis.

La ville a été précurseur dans le domaine du numérique et de la mise en place du Flex-Office, ce qui a permis aux agents concernés de s'adapter à cette situation exceptionnelle.

Nous avons apprécié la réactivité de la collectivité et sa prise en considération lorsque nous avons fait remonter plusieurs situations.

Cependant, la CFDT met un point de vigilance sur la sur-connexion et le double positionnement de certains télétravailleurs en garde d'enfants.

Nous remercions l'employeur pour ces échanges constructifs et pour avoir retenu nos propositions notamment celle de laisser l'opportunité à chaque télétravailleur de pouvoir faire ses courses de première nécessité une fois par semaine sur le temps de travail.

Sabrina BERHRICH, Secrétaire générale de la CFDT Suresnes

Pour FO, la mise en place du télétravail pour beaucoup d'entre nous s'est révélée être un outil salvateur à l'heure du confinement sanitaire. Le télétravail (précurseur vis-à-vis de beaucoup de communes) s'inscrit dans un projet global issu de l'accord-cadre signé par FO sur les nouveaux modes de management et d'une expérimentation qui s'est révélée être une réussite. Doté de certains avantages tels que la réduction du temps de déplacement, une plus grande autonomie dans l'organisation du temps de travail et un meilleur équilibre global entre la vie professionnelle et la vie privée, il permet de dépoussiérer complètement nos anciens codes professionnels pour réinventer le travail de demain.

Pour le maintenir, il est important néanmoins d'évaluer (comme cela est déjà réalisé par la DRH) régulièrement sa mise en œuvre afin de lister des inconvénients qui apparaîtraient. La mise en place du télétravail à Suresnes permet aujourd'hui à de nombreux agents de ne pas être isolés socialement et professionnellement, de coconstruire une intelligence connective/collective afin de maintenir un service public continu de proximité.

Linda LE GRET, Secrétaire générale de FO Suresnes

Depuis deux ans, la Ville de Suresnes prône le télétravail. Une expérimentation en deux phases, l'une destinée aux cadres et l'autre aux agents, ont permis d'organiser sa mise en œuvre. Une soixantaine d'agents en bénéficient depuis six mois environ. Le SYNPER remercie la Direction des Systèmes d'Information et les techniciens informatiques dont la réactivité a permis que, très rapidement, 200 agents puissent télétravailler, les protégeant tout en permettant la continuité du service public. Notre syndicat remercie également notre élue aux ressources humaines, Béatrice de Lavalette, qui a impulsé une dynamique de dialogue social et prôné le travail autrement depuis longtemps, ce qui a permis une telle réactivité face à cette situation exceptionnelle.

Haude de CHALENDAR, Présidente du SYNPER Suresnes

Ville pionnière en matière de télétravail !

Aujourd'hui au cœur de l'actualité nationale et des enjeux du travail de demain, le télétravail est déjà une réalité à Suresnes depuis près de trois ans, faisant de notre Ville une collectivité pionnière en la matière !

En effet, à la suite d'un accord spécifique signé entre l'élue aux ressources humaines et au dialogue social avec la CGT, la CFDT et FO en 2017, la Ville a conduit une expérimentation en deux phases auprès de 43 agents télétravailleurs volontaires, issus de publics variés (services fonctionnels et opérationnels, catégories A, B et C). Cette expérimentation, qui aura été un véritable succès, a permis et justifié pleinement le déploiement du télétravail à destination de l'ensemble des agents éligibles à partir d'octobre 2019, dans le cadre du projet « Incarnons le travail de demain » de transformation de l'administration, qui a fait l'objet d'un accord avec l'ensemble des syndicats (CGT, CFDT, FO et SYNPER) en septembre 2019. Outre le télétravail, ce projet pionnier porte une nouvelle vision des espaces de travail, ouverts, « flex », design, pour un travail plus collaboratif et un mode de management plus transversal, en « mode projet », donnant à chacun davantage d'autonomie et de responsabilité dans la conduite de ses dossiers. Avec ce projet, notre Ville est devenue aujourd'hui une référence pour de nombreuses entreprises, collectivités publiques ainsi que pour le Gouvernement qui se sont d'ores et déjà déplacé à Suresnes (Carrefour, Mairie de Lyon, Métropole de Lyon, CIG Petite Couronne).

Depuis plus de 6 mois, ce sont ainsi près de 60 agents de la Ville (cadres et non-cadres) qui peuvent désormais télétravailler. Ces agents ont d'ailleurs été préparés au mieux à ce mode de travail, nouveau pour certains,

grâce à des sessions de formations délivrées par un cabinet d'experts.

” **Avec le projet *Incarnons le travail de demain*, notre Ville est devenue aujourd'hui une référence pour de nombreuses entreprises, collectivités publiques et pour le Gouvernement**

Lors de la phase d'expérimentation, de nombreux gains avaient déjà été identifiés par les agents : un temps de transport réduit, une fatigue moindre, plus de concentration et davantage de performance dans leur travail. Par ailleurs, pour 75% des agents interrogés, le télétravail avait renforcé leur engagement, leur motivation et leur bien-être au travail grâce à la souplesse et l'autonomie générées par le télétravail.

Ces témoignages sont en parfaite adéquation avec les conclusions de nombreuses études sur le sujet. Toutes soulignent en effet que le télétravail contribue à améliorer la qualité de vie des agents, notamment grâce à une diminution de la fatigue et du stress des transports, à une plus grande liberté laissée à l'agent dans l'organisation de son travail, ainsi qu'à une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Selon une étude du cabinet Greenworking (2012), le télétravail permettrait ainsi d'augmenter la performance des salariés de +22% grâce à une baisse de l'absentéisme et une motivation accrue des travailleurs.

Le télétravail, tel qu'il était pratiqué durant les 6 premiers mois, reposait sur certaines règles,

inscrites dans l'accord de septembre 2019 : la possibilité de télétravailler depuis son domicile ou dans un rayon de 500 m autour de ce domicile ; l'obligation d'être joignable à tout moment de la journée de travail et de tenir un agenda partagé avec ses collègues ; la nécessité d'organiser sa journée de télétravail en amont avec son supérieur hiérarchique, etc. Le télétravail reposait également sur des grands principes, au premier chef le volontariat (le télétravail ne peut être imposé par l'administration) et la réversibilité (à tout moment, l'agent peut abandonner le télétravail).

Le confinement impose des conditions non optimales de télétravail...

Aujourd'hui, pourtant, la crise sanitaire liée au Covid-19 bouleverse radicalement notre organisation du travail et le management, en imposant un télétravail, 5 jours sur 5, non choisi et imposé, souvent dans un environnement peu adapté. D'un point de vue managérial, cette situation apparaît probablement comme la pire possible, car les agents ne sont plus des télétravailleurs volontaires, mais des télétravailleurs contraints, au quotidien, avec le risque évident que cela comporte d'enfermement, de désocialisation et de perte de repères du collectif de travail.

Le télétravail qui est pratiqué actuellement modifie ainsi complètement notre rapport au travail. Indéniablement, il nous coupe de toutes ces relations de proximité, relevant à la fois du physique et de l'émotionnel, que nous avons avec nos collègues. Mais, aussi éprouvant soit-il, qu'on soit seul chez soi ou en famille, il ne doit pas couper du lien qui existe avec le collectif de travail. Être seul ne veut pas dire être esseulé. Être à distance ne veut pas dire être mis à l'écart, loin de là.

Encore faut-il s'en donner les moyens. C'est le cas à Suresnes, où la préservation de la santé et de la qualité de vie au travail des agents a toujours été la priorité de la politique RH. Dans le contexte actuel, les managers sont en première ligne pour assurer la continuité du service public et animer le collectif de travail. En cette période extrêmement difficile, deux

maîtres-mots doivent guider leur action : la solidarité et la bienveillance. Le confinement n'est pas vécu par chacun de la même manière. Pour certains, il peut être une source de stress accru, de difficultés à trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, ou de démotivation. Pour d'autres, il peut être un formidable moyen de se projeter pleinement dans des projets complexes et de long terme, de gagner du temps de transport et de l'énergie pour travailler de manière encore plus efficace.

L'intérêt de ce guide est de fournir à l'ensemble des agents qui télétravaillent des outils pratiques et concrets pour vivre de la meilleure manière possible la situation exceptionnelle que nous connaissons actuellement, et préserver le lien si précieux qu'ils ont tissé, au fil des ans, avec leurs collègues. C'est également un outil à destination des managers qui, même s'ils animaient déjà une équipe en télétravail, ont pu - et c'est tout à fait normal - être désorientés par la façon totalement nouvelle de travailler qui leur est imposée. ♦

Une crise traumatisante pour certains

Les femmes présentent davantage de risques que les hommes

22% d'entre elles sont en détresse élevée, contre 14% des hommes

Le facteur principal de détresse n'est pas le télétravail, mais « les conditions dans lesquelles il s'effectue »

*Seuls 45% des sondés disent pouvoir s'isoler,
60% travaillent dans leur salon*

Enquête OpinionWay du 20 avril 2020 mettant citée par les Echos Executives



**LES BONNES PRATIQUES
DU TÉLÉTRAVAIL
AU QUOTIDIEN EN SITUATION
DE CONFINEMENT**

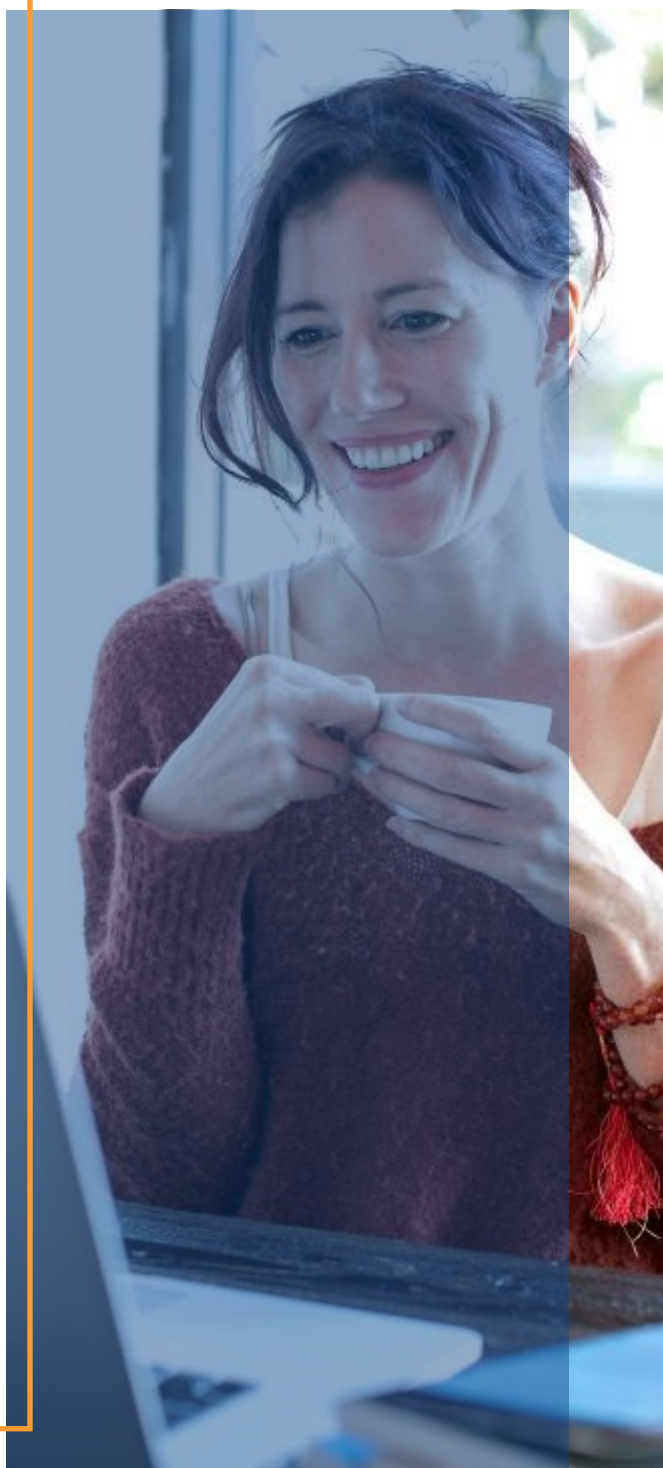


suresnes

1. Maintenez le contact avec vos collègues au quotidien, pour ne pas vous sentir isolé, et créez des moments de convivialité en équipe

Le confinement nous invite à redessiner nos habitudes de travail ainsi que nos relations sociales en télétravail 5 jours sur 5. Le sentiment d'isolement et celui de devenir invisible aux autres peuvent devenir important au fil des jours. Continuer de communiquer avec vos collègues et managers, comme vous le faisiez auparavant en présentiel, est un bon moyen d'éviter la perte de repères et de sens.

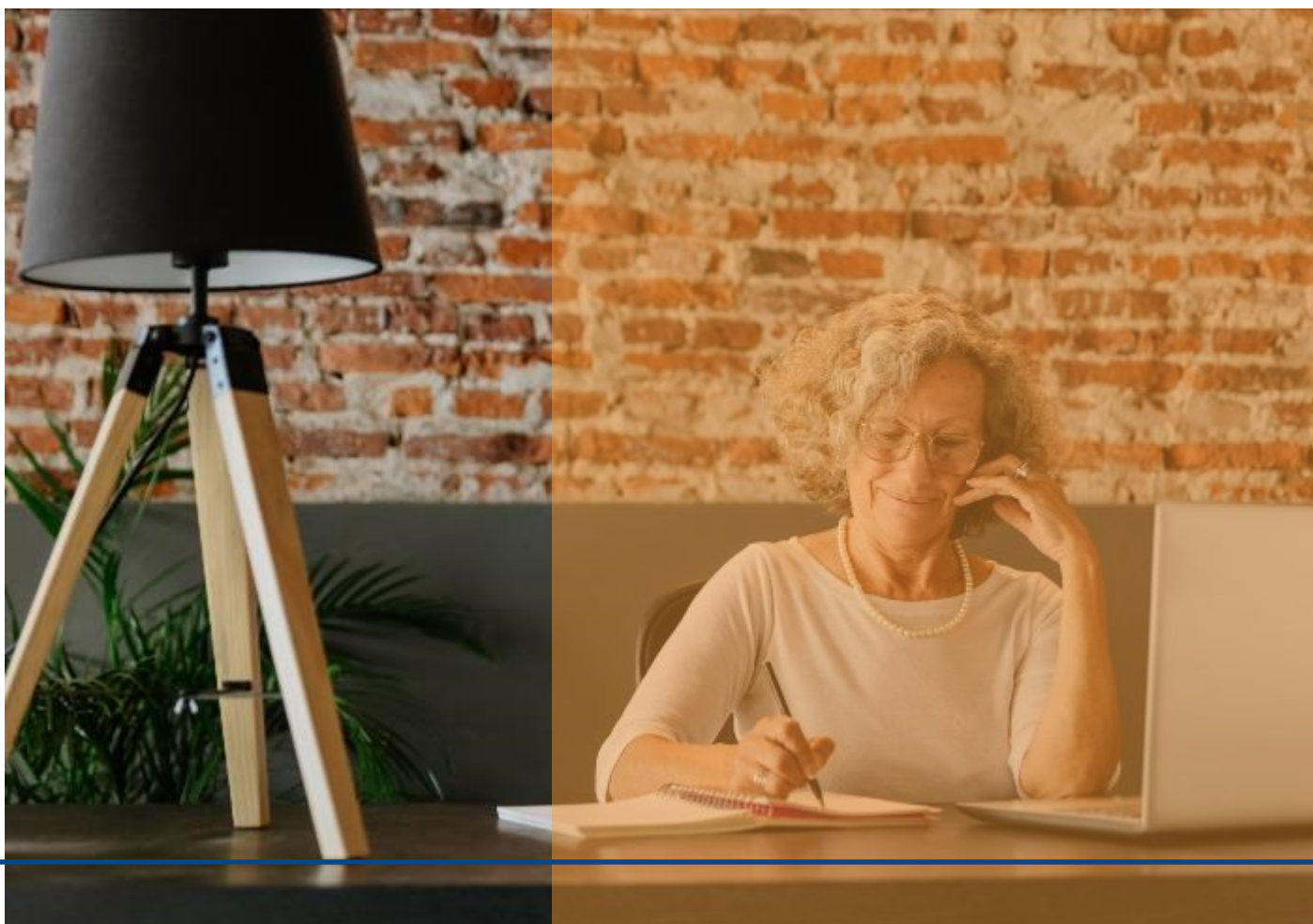
- ◆ Dites bonjour le matin à vos collègues via la messagerie ou le chat ; un au revoir le soir est un bon signe de coupure entre le temps de travail et le temps privé.
- ◆ Retrouvez vos collègues et votre manager en visioconférence (outil teams) pour échanger vos informations quotidiennement si nécessaire, vous réunir autant que de besoin, préparer votre journée de travail, vous tonifier pourquoi pas par du réveil musculaire, papoter durant la pause-café, thé, chocolat, bref recréez ces moments informels pour briser la routine !
- ◆ Osez téléphoner à vos collègues : s'ils sont occupés, ils vous rappelleront.
- ◆ Participez aux événements conviviaux de votre équipe, aux animations mises en œuvre par la Com interne via les outils numériques.
- ◆ Proposez des challenges à vos collègues via des défis et autres jeux ludiques - concours photo de la semaine / défis sportifs / etc.



2. Développez l'esprit de solidarité et le volontariat

Aujourd'hui, encore plus que jamais, la solidarité et l'esprit d'équipe, si chers à Suresnes, sont développés quotidiennement. Il est absolument nécessaire de ne pas se replier sur soi-même et de maintenir ce sens du collectif qui nous caractérise. Toute personne possédant les ressources et le temps nécessaire peut ainsi se porter volontaire pour mutualiser ses compétences ou bien encore apporter son concours à la réalisation d'activités d'un service. Soyons tous bienveillants, aidants et prévenants entre nous.

- ◆ N'hésitez à faire part à votre manager des difficultés que vous pouvez rencontrer (difficultés techniques, difficultés organisationnelles de sa journée de travail, entre le travail et la garde de ses enfants...) / afin que ce dernier puisse rechercher avec vous et l'équipe la meilleure solution pour résoudre le problème rencontré.
- ◆ Inscrivez-vous, si vous le souhaitez, dans le registre des volontaires pour mutualiser vos compétences ou proposer votre aide à des services en surcharge d'activités (le registre des volontaires sera bientôt en ligne dans l'intranet, dans la rubrique : #covid19restons connectés).



3. Réfléchissez à l'organisation de votre travail afin de planifier votre journée

En confinement, en télétravail 5 jours sur 5, la tentation de procrastiner ou de se surinvestir peut être forte et l'on peut se retrouver rapidement soit dépassé par le travail accumulé soit surmené. Se créer des rites, hiérarchiser son travail peuvent notamment être des solutions simples à mettre en œuvre.

- ◆ Créez, pour démarrer en télétravail, un cadre de travail avec les horaires habituels de bureau, quitte à l'aménager par la suite avec l'expérience. Pensez à faire des pauses régulièrement. Dissociez bien le temps du travail du temps privé : inclure la pause déjeuner dans son organisation du temps de travail est primordial.
- ◆ Hiérarchisez votre travail en suivant une logique de priorités et établissez votre planning de travail en conséquence.
- ◆ Fixez-vous des objectifs, réalisables, sur du très court terme - quelques heures - pour empêcher l'accumulation de travail et *in fine* la surcharge de travail.
- ◆ Notez régulièrement l'avancée de votre travail.



4. Terminez la journée en planifiant celle de demain

Prenez du recul sur le travail de la journée écoulée et adaptez celle du lendemain en conséquence. Vous gagnerez en temps, en organisation et en efficacité.

- ◆ Faites le point sur le travail du jour et son avancée (fait - en cours - à faire).
- ◆ Posez à l'écrit une liste de choses à faire pour le lendemain par ordre de priorités.

5. Gérez votre temps en télétravail en vous accordant des temps de « respiration » dans la journée

Pour traverser cette période de télétravail en confinement dans les meilleures conditions possible, accordez-vous régulièrement dans la journée des moments de "respiration". Ces moments de repos sont essentiels pour préserver son bien-être et réaliser un travail de qualité.

- ◆ Aérez votre esprit : octroyez-vous des pauses régulières afin de créer des phases de repos visuel, et également d'éviter de maintenir une posture assise trop longtemps .
- ◆ Prenez une vraie pause méridienne en quittant votre poste de travail. Pensez à aérer si possible la pièce dans laquelle vous travailler.
- ◆ Commencez votre journée comme à l'accoutumée : laissez de côté smartphone, ordinateur... pour le petit-déjeuner, votre séance de sport du matin à domicile si vous en faites...
- ◆ Après votre journée de télétravail, débranchez, afin d'éviter l'hyperconnexion qui vous empêcherait de dissocier vie professionnelle et vie personnelle : bref, soufflez !



6. Indiquez à vos collègues et à votre hiérarchie vos plages horaires de disponibilité via un calendrier partagé

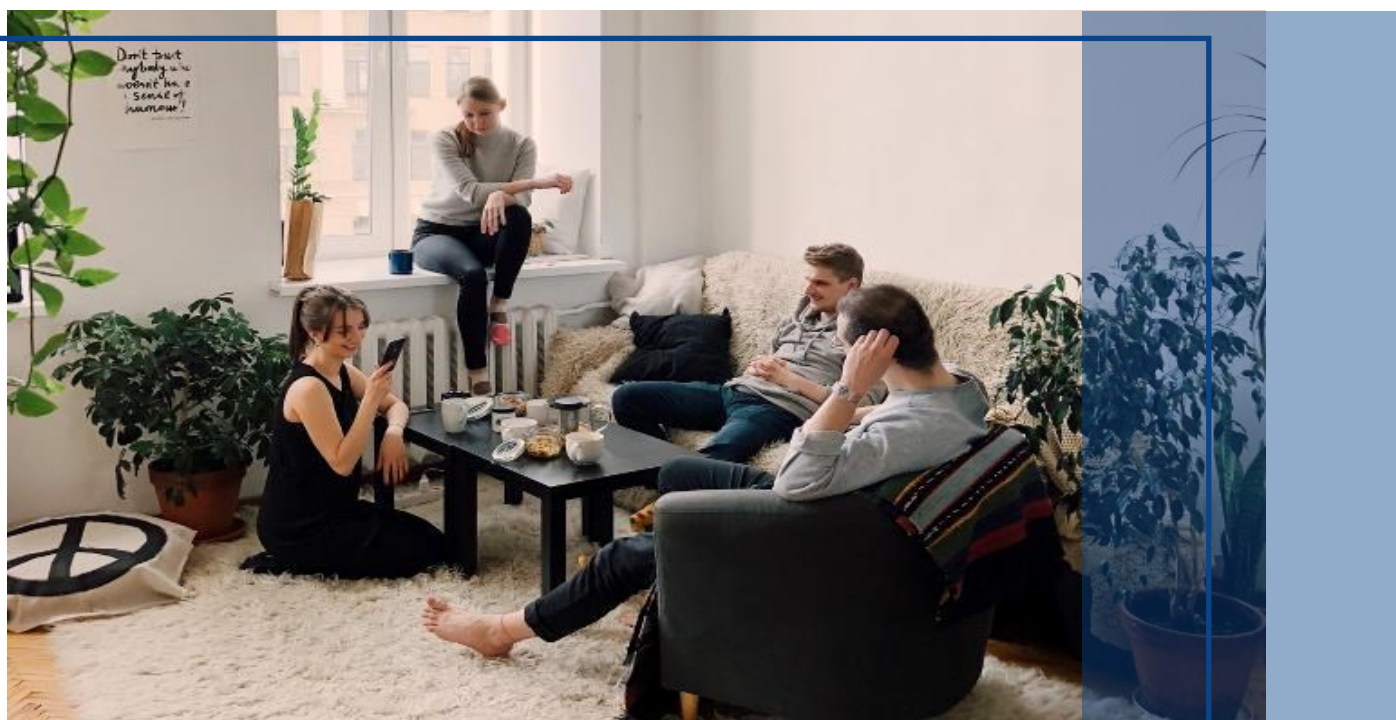
Le travail à domicile ne doit pas freiner vos contacts avec vos managers et vos collègues. Grâce au calendrier partagé, précisez vos disponibilités.

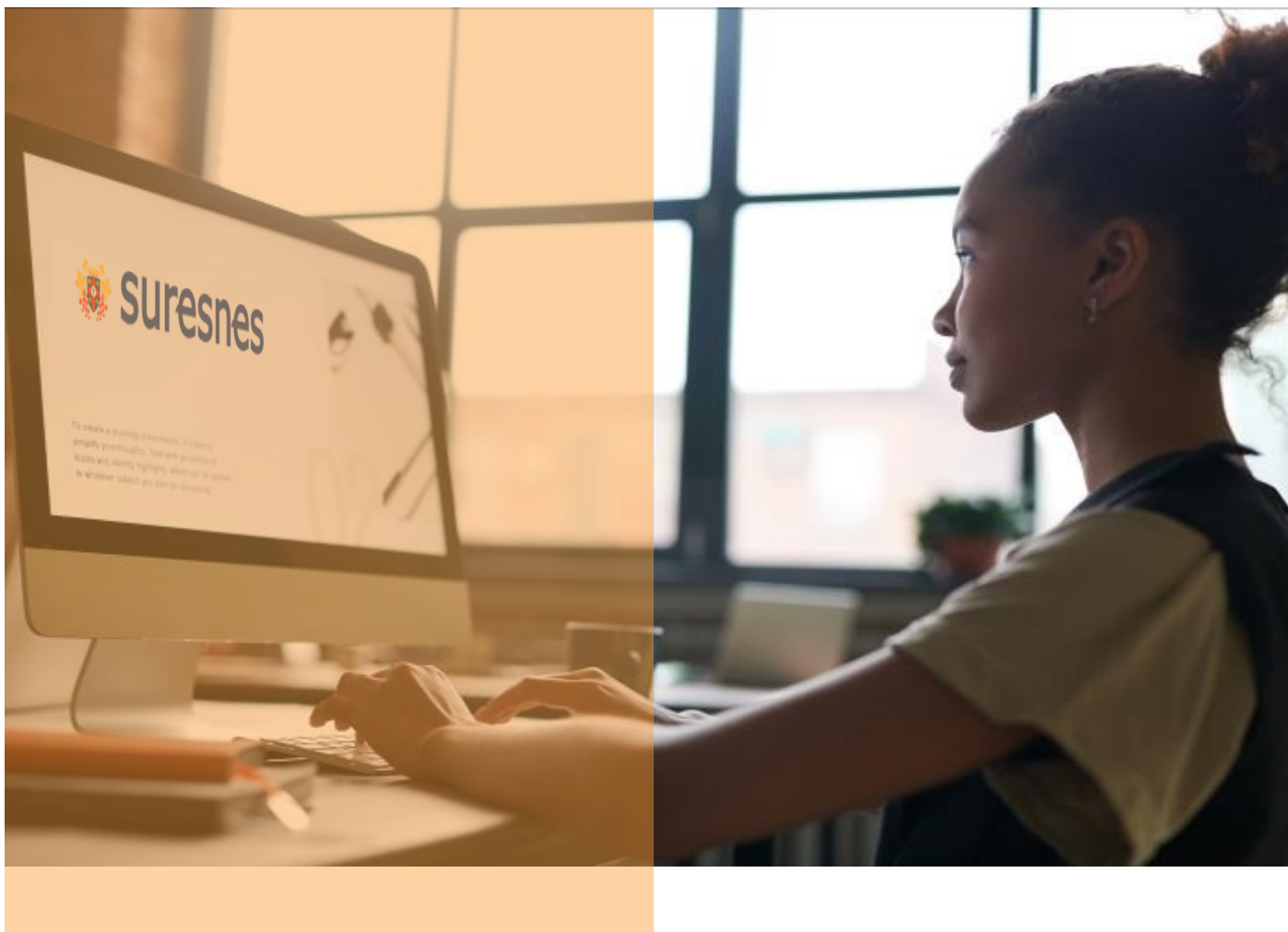


7. Dans un lieu partagé avec des membres de votre famille, organisez votre travail en définissant le planning de la journée à l'avance avec vos proches

Il est souvent compliqué d'organiser son travail à domicile lorsque nous devons partager les espaces communs avec notre famille, surtout en présence d'enfants. C'est pourquoi une bonne coordination et de la discussion entre membres de la famille vous permettra de faire face à cette situation exceptionnelle.

- ◆ Prévoyez le soir avec vos proches les plannings du lendemain - réunions importantes et moments plus calmes - pour vous adapter aux contraintes de chacun.
- ◆ Décidez en avance des moments communs et le partage des tâches du foyer : heure pour déjeuner ensemble, pour faire les courses, pour s'occuper des enfants à tour de rôle, pour faire à manger, etc.
- ◆ Si vous travaillez avec des enfants autour de vous, ne cherchez pas à vouloir absolument contrôler la situation par soucis de performance. Ce n'est pas un télétravail classique : l'adoption d'un rythme de travail par tranches d'une ou deux heures, selon l'âge des enfants est peut-être une solution.
- ◆ Pour les personnes ne disposant pas d'ordinateur professionnel, discutez avec vos proches pour partager l'ordinateur personnel du foyer en fonction des obligations de chacun.
- ◆ Créez un espace calme dans votre logement où vous pourrez vous isoler : rendez-vous téléphoniques ou par visio-conférence, travail de concentration, etc.





8. Aménagez votre espace de Travail

L'espace de travail que vous saurez recréer chez vous sera une des clés pour traverser cette crise plus facilement. En effet, un espace de travail organisé et dédié vous assurera un travail efficace et vous permettra une coupure plus nette entre temps de travail et temps privé. Vous retrouverez dans la partie suivante "Conseils pour bien travailler de chez soi" une explication détaillée de l'aménagement du poste de travail.

- ◆ Organisez votre espace de travail si possible exclusivement dédié à cette activité.
- ◆ Créez une ambiance propice à la concentration.
- ◆ Choisissez du mobilier confortable.
- ◆ Veillez à adapter votre poste de travail afin de prévenir notamment tout TMS (trouble musculosquelettiques). L'Inrs recommande d'abord d'aménager votre surface de travail en plaçant devant vous ce que vous regardez et utilisez le plus souvent, à portée de main, tout en gardant votre bureau ordonné et dégagé..
- ◆ Gardez près de vous tout le matériel nécessaire pour télétravailler.



9. Gardez une certaine flexibilité dans votre organisation de travail

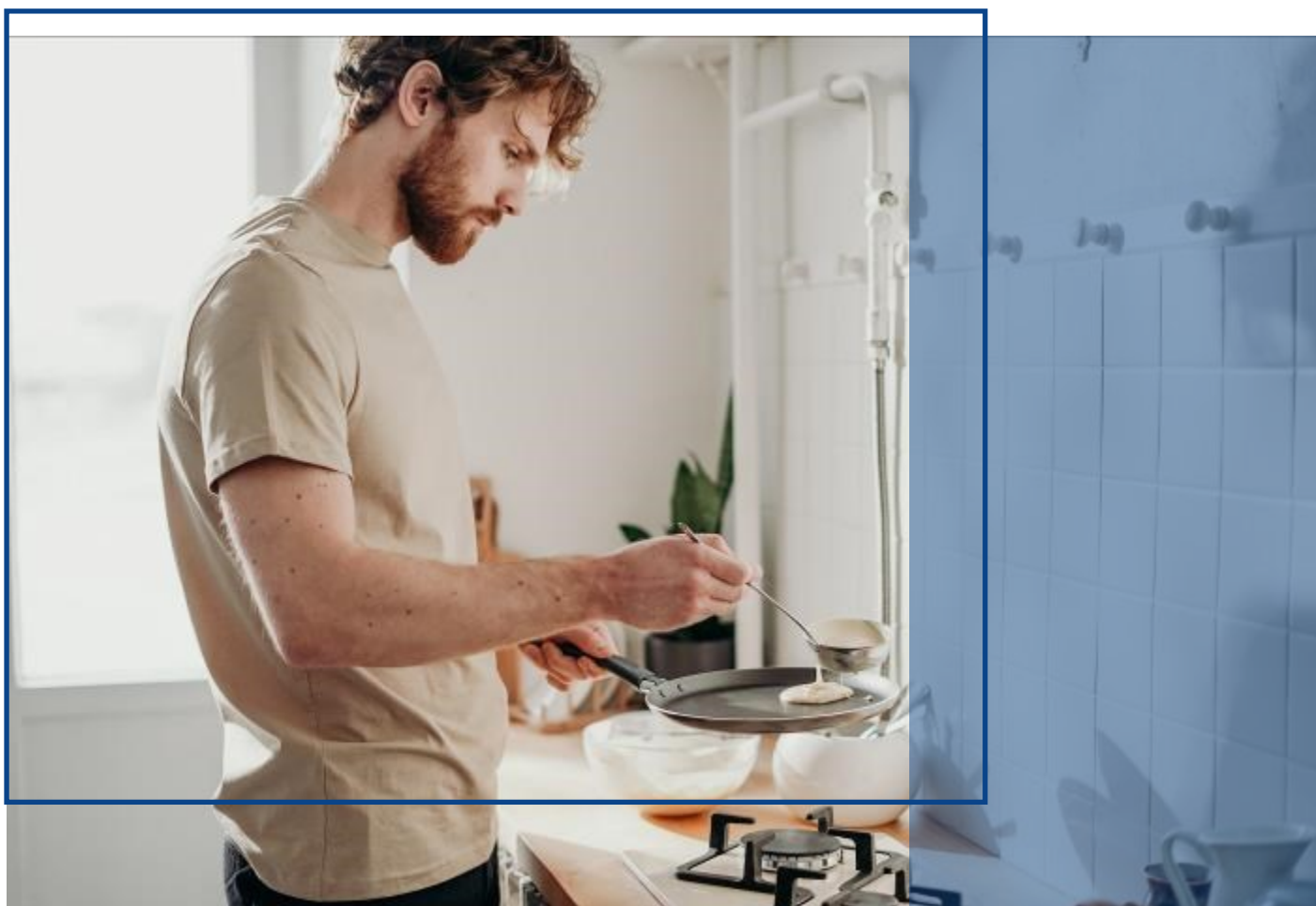
Les nouvelles conditions de travail impliquent une évolution dans votre manière de vous organiser. Ce télétravail 5 jours sur 5 implique de nombreuses contraintes, c'est pourquoi il est important de garder en flexibilité. Ne vous imposez donc pas un cadre de travail aussi strict que lorsque vous êtes au bureau.

- ◆ Le mot d'ordre est la communication : discutez avec votre manager afin de mettre en place des plannings évolutifs et flexibles en fonction des contraintes que vous pouvez rencontrer lors de cette période exceptionnelle. Grâce à ces échanges, et avec l'accord de votre manager, vous pourrez ainsi définir un cadre plus souple pour travailler .
- ◆ Si vous avez besoin de vous absenter c'est bien-sûr possible. En revanche vous devez prévenir aussi bien vos collègues que votre manager.
- ◆ Repérez les moments de la journée où le travail est le plus intense et profitez des périodes creuses pour travailler sur des missions plus calmes.
- ◆ Ne créez pas un cadre de travail trop strict, vous n'êtes pas dans les conditions de travail du bureau donc n'en faites pas trop et accordez-vous des temps de "respiration" et évitez ainsi tout risque de surrégime.

10. Restez loin du travail pendant le temps libre

Télétravailler 5 jours sur 5 en situation de confinement est une situation exceptionnelle qui peut être source de risques et générer des atteintes à la santé et à la sécurité des agents : isolement, hyper-connexion au travail, difficultés à gérer son autonomie et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. C'est pourquoi il est important de savoir séparer vie professionnelle et vie privée et rester loin du travail pendant son temps libre.

- ◆ Fixez-vous des horaires et respectez-les.
- ◆ Sachez déconnecter les soirs et les weekends.
- ◆ Organisez des moments de détente : soirée film, lecture, jeux, activités manuelles, etc.
- ◆ Prenez de votre temps libre pour vous isoler et lire, écouter de la musique, faire de la cuisine...
- ◆ Pratiquez une activité physique et sportive à domicile ou en respectant impérativement les heures de sortie pour une activité physique individuelle



LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES EN CONFINEMENT C'EST...



La création d'une Foire Aux Questions RH sur la situation de confinement

La rédaction de contenus pour la rubrique créée par la communication interne Covid-19#restons connectés avec le soutien de la Direction des Systèmes d'Information



La réalisation du guide du télétravail en situation de confinement

L'offre de formations à distance « MOOC » avec les conseils associés sur le site internet du service Qualité de Vie au Travail, GPEEC , recrutement et formation



La proposition de rendez-vous Carrière/GPEEC à tous les agents qui le souhaitent par un système d'inscriptions en ligne créé avec le soutien de la DSI

Le suivi des agents les plus vulnérables et qui le souhaitent par la mission Handicap RH (près de 80 appels téléphonique chaque semaine) et la cellule protection sociale RH



La pratique de l'activité yoga animée par une professionnelle offerte à tous les agents qui le souhaitent le mardi midi sur inscription

Le réveil musculaire animé par une agente de la cellule protection sociale pour tous les agents qui le souhaitent en visioconférence via l'outil Teams, sur inscription



L'organisation d'un premier CHSCT en visioconférence en mars dernier

La création d'un système d'appel d'agents volontaires pour renforcer des équipes en surcharge d'activités en collaboration avec la DGA Famille et Inclusion sociale



LA DIRECTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION EN CONFINEMENT C'EST...

57

nouveaux agents dotés de PC portables en fonction des priorités arbitrées par la Direction Générale

219

personnes pouvant désormais travailler à distance en se connectant au VPN de manière sécurisée, y compris aux logiciels métiers.

160

connexions simultanées chaque jour

Un logiciel : *Teams* permettant de faire des visioconférences, du chat, des échanges de fichiers, du téléphone



La mise en place *d'équipes* sur teams pour faire le support

Une quarantaine de lignes basculées vers des portables



La mise en place d'un site intranet dédié au covid19 dont l'animation est gérée par la communication interne

La dématérialisation des inscriptions scolaires en ligne avec le service des affaires scolaires



La finalisation de la mise en place du parapheur électronique avec une mise en production progressive et ciblée

Une étude sur la mise en place d'un conseil municipal en visioconférence avec le service Gestion des Instances



Le paramétrage d'une plateforme de mailing en masse en plus de celle des SMS qui fonctionne déjà

Les services médiathèque et petite enfance proposant des contenus en ligne sur des plateformes externes



CONSEILS POUR BIEN TRAVAILLER DE CHEZ SOI



suresnes

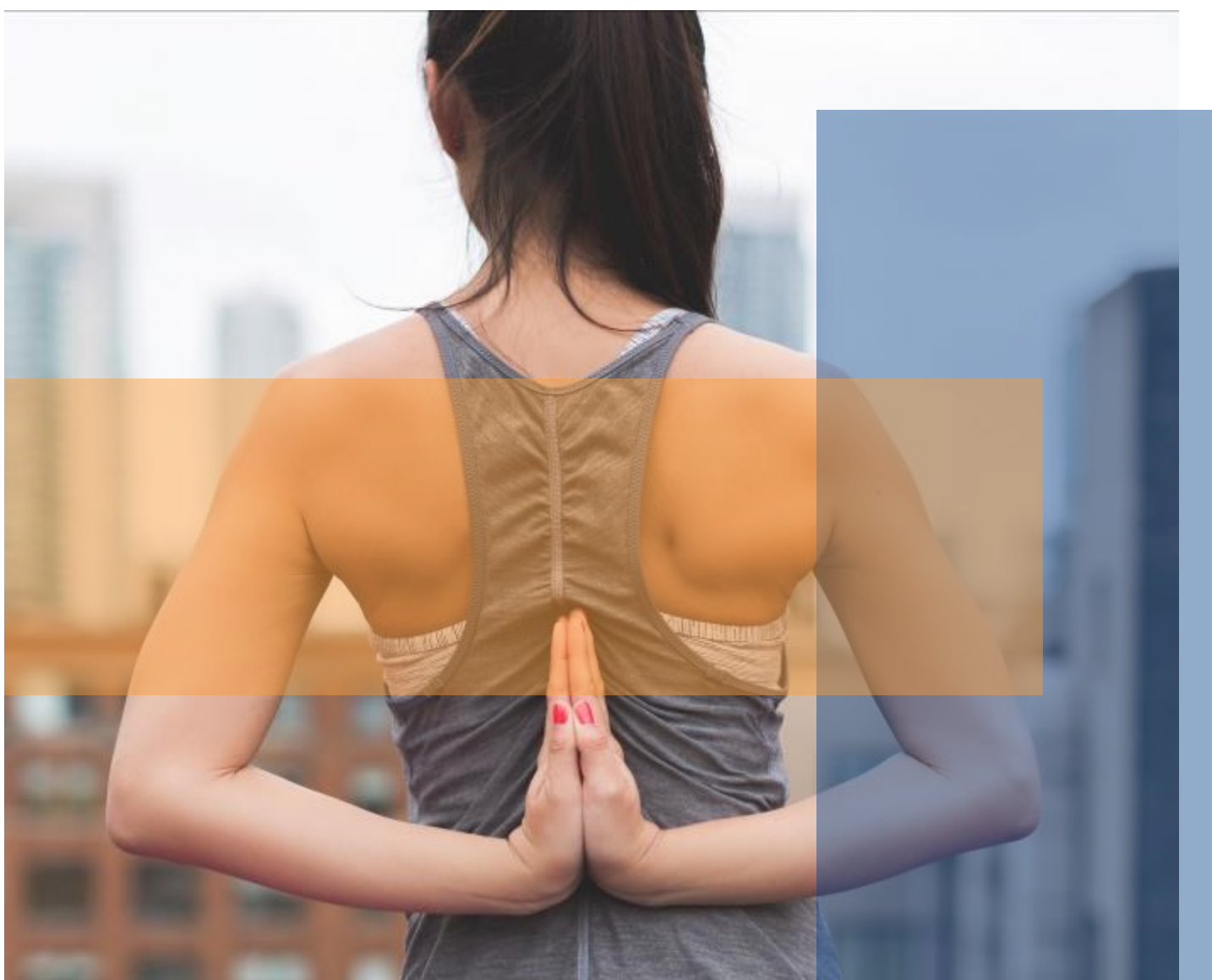
1. Prenez le temps de réveiller vos muscles

Afin de bien démarrer votre journée de télétravail, mais aussi pour prévenir **les risques de Troubles Musculosquelettiques (TMS)** qui peuvent toucher les articulations, les muscles et les tendons, **il est recommandé de commencer avec quelques exercices physiques.**

Ces exercices vont **libérer les tensions accumulées**, apporter de l'apaisement et donc une meilleure disponibilité physique et mentale :

Petite astuce : Faites ce réveil musculaire en visioconférence avec votre équipe ! La référente du réveil musculaire à la Direction des Ressources humaines anime chaque matin 10 minutes d'exercice avec ses collègues.

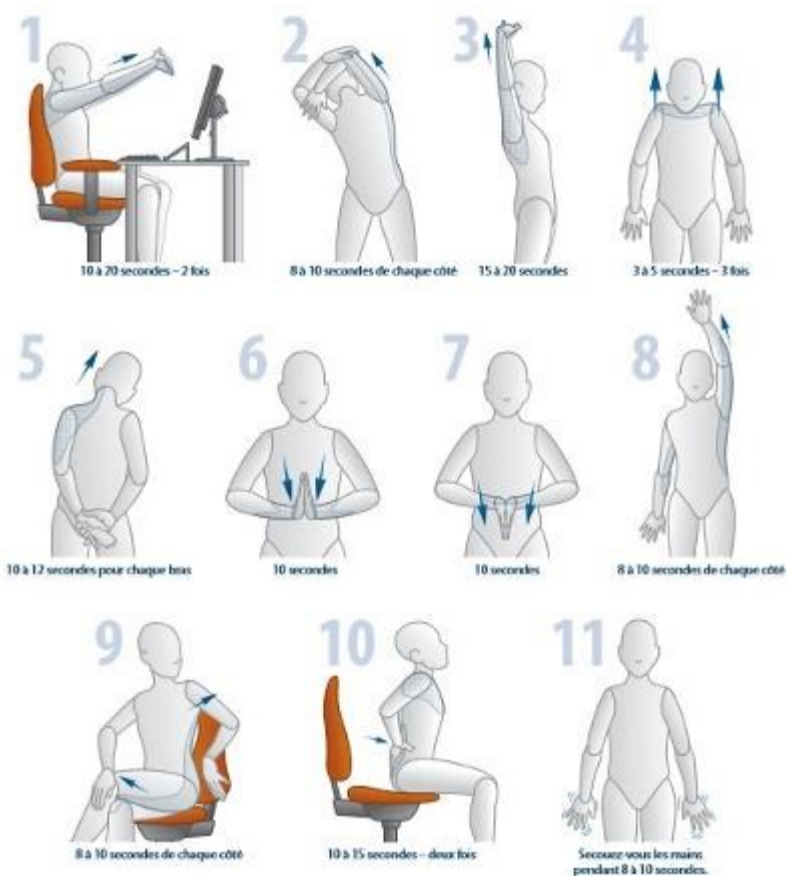
Pour plus d'informations et de conseils d'exercices, n'hésitez pas à consulter [le guide du réveil musculaire de la Ville](#) !





Le réveil musculaire s'effectue également tout au long de la journée dès que vous ressentez une fatigue qu'elle soit mentale ou physique.

Voici un enchaînement d'exercices que vous pouvez suivre :



2. Soulagez vos yeux

La fatigue oculaire peut également être problématique en restant toute la journée devant un écran, **voici quelques exercices à faire pour soulager vos yeux** :

- ◆ Tous les quarts d'heures de travail, détachez votre regard de l'écran et fixez intensément un objet éloigné de vous.
- ◆ Assis bien droit dans votre siège, regardez loin à droite puis loin à gauche sans bouger la tête. **Répétez ce mouvement une vingtaine de fois. Faites la même chose de haut en bas.**
- ◆ Regardez un point au loin, puis, très lentement, revenez sur le bout de votre nez sans avoir peur de loucher. **Répétez ce mouvement 10 fois.**
- ◆ Tout en gardant les yeux fermés, déplacez-les lentement de gauche à droite puis de droite à gauche et de haut en bas puis de bas en haut. **Répétez ce cycle 20 fois.**



3. Aménagez votre espace de travail

Il est tentant pendant cette période de confinement de travailler de votre canapé ou de votre lit. Pourtant pour préserver votre dos, et pour bien délimiter votre vie professionnelle et votre vie personnelle, créez un espace dédié au travail où vous serez confortablement installé avec votre ordinateur, votre téléphone et vos documents.

Autour de mon bureau

- ◆ Conservez un espace suffisant autour du bureau pour faire pivoter la chaise, l'avancer ou la reculer afin d'accéder au matériel, cela permettra d'éviter les accidents (attention aux tapis !).
- ◆ Vérifiez que vous disposez de suffisamment de prises et de rallonges électriques.

Mon matériel

- ◆ Eloignez le matériel des sources de risque (humidité, chaleur, nourriture...).
- ◆ Veillez à son bon fonctionnement et prévenez votre hiérarchie et le service de maintenance en cas de dysfonctionnement.

Attention : n'utilisez pas des multiprises non conformes NF compte tenu du risque d'incendie

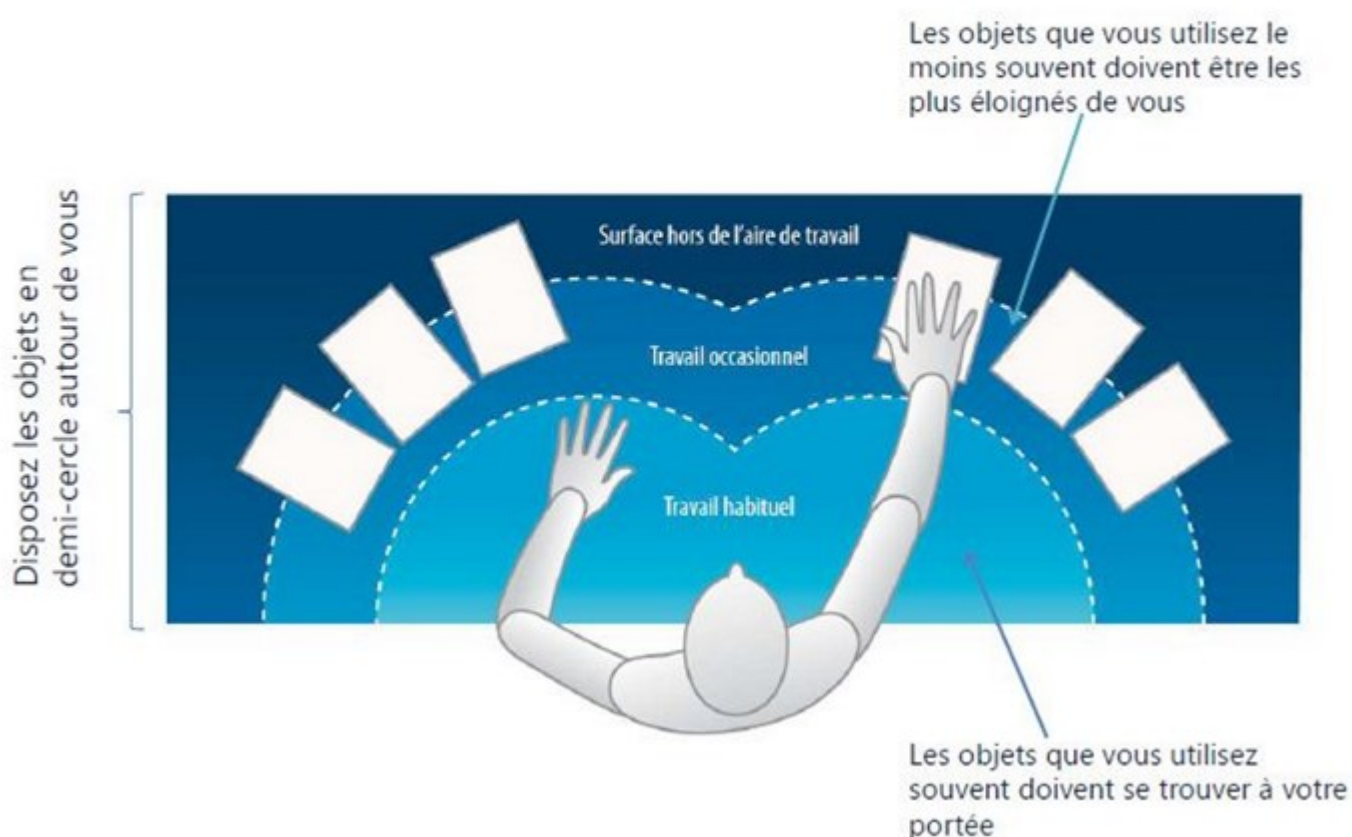




Ma surface de travail (bureau)

- ◆ Dégagez votre bureau de tout matériel encombrant qui empêche une position naturelle et confortable des jambes et des pieds.
- ◆ Les objets souvent utilisés doivent se trouver à votre portée (téléphone, calculatrice...). Le mieux est de disposer ces objets en demi-cercle autour de vous. En gardant ceux que vous utilisez rarement hors de votre portée, vous serez forcé (e) de vous lever pour aller les chercher.

MA SURFACE DE BUREAU



COMMENT TÉLÉTRAVAILLER LÉGER ?

CONFINEMENT OBLIGE, DE NOMBREUX SALARIÉS SONT EN TÉLÉTRAVAIL. RECHERCHES INTERNET, VISIOCONFÉRENCES, APPELS TÉLÉPHONIQUES... : TOUT CELA CONSOMME DE L'ÉNERGIE, AVEC UN RISQUE DE SATURATION DES RÉSEAUX. VOICI COMMENT TÉLÉTRAVAILLER PLUS LÉGER.

LE NUMÉRIQUE N'A RIEN DE VIRTUEL

4% des émissions mondiales de gaz à effet de serre et **8%** d'ici 2025 au rythme actuel

dont **47%** dues à nos équipements **53%** dues aux data centers et infrastructures réseaux

près de **2x** plus d'objets connectés chez les Européens par rapport à 2016



15 000 km parcourus en moyenne par une donnée numérique

ALLÉGER LES CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE ET LES RÉSEAUX



Mails

les plus légers possible

- ▶ Ciblez les destinataires.
- ▶ Comprimez les pièces jointes ou utilisez un site de dépôt temporaire.
- ▶ Entre collègues, privilégiez la messagerie instantanée et le serveur de l'entreprise.



Boîte mail

faites le ménage

- ▶ Supprimez les mails inutiles, les spams et videz la poubelle.
- ▶ Désabonnez-vous des newsletters que vous ne lisez pas.

Pages et onglets inutilisés

fermez-les !



Recherches web

le plus court chemin

- ▶ Tapez directement le nom du site, utilisez les favoris et l'historique.
- ▶ Employez des mots clés précis dans les moteurs de recherche.

= **4 x moins** d'émissions de gaz à effet de serre



Réunions audio plutôt que visio

= **1000 x moins** de bande passante consommée



Cloud avec modération

- ▶ Désactivez les transferts automatiques de données.
- ▶ Triez et stockez uniquement le nécessaire.
- ▶ Stockez plutôt sur disque dur externe ou ordinateur.



Connexion

Wifi ou filaire plutôt que 4G



Sur votre téléphone portable, désactivez les téléchargements et mises à jour automatiques des applications.



Vous travaillez en musique ?

Évitez le streaming : privilégiez la radio ou téléchargez vos musiques préférées. Et ne lancez pas de clip vidéo pour écouter une chanson.

ET PENDANT LES PAUSES ?

1 Limitez les films et vidéos en streaming.

Mieux vaut les télécharger ou choisir une résolution moindre. Les vidéos représentent 60% du flux mondial de données !

2 Éteignez votre ordinateur au-delà d'une heure de pause :

en veille, il consomme encore 20 à 40% de sa consommation en marche.

3 Déconnectez ou débranchez tous vos appareils

en fin de journée.

4. Adoptez une bonne posture

Mon siège

- ◆ Choisissez un siège dans lequel vous vous sentez bien assis.
- ◆ Ajustez sa hauteur pour que vos cuisses soient à peu près parallèles au sol lorsque vos pieds sont posés à plat sur le sol ou supportés par un repose-pied. Assurez-vous de ne ressentir aucune pression inconfortable sous les cuisses, ce qui pourrait in fine couper votre circulation.

Mon écran

- ◆ Votre écran doit être disposé à la distance de la longueur de votre bras.
- ◆ Pensez à le dépoussiérer régulièrement : cela réduira votre fatigue oculaire

Mon clavier

- ◆ Lorsqu'on est en position de travail au clavier, les avant-bras sont à peu près parallèles au sol et les coudes sont près du corps.
- ◆ Les épaules demeurent détendues, de même que les muscles du cou.
- ◆ Le regard doit se porter légèrement vers le bas sans incliner le cou (30 degrés)
- ◆ Les poignets sont en position neutre (droits).
- ◆ Si besoin, vous pouvez utiliser un clavier supplémentaire et une souris.

Ma souris

Placez la souris le plus près possible du clavier et au même niveau que celui-ci. Elle doit être à portée de la main, au même niveau que le clavier. Afin de limiter le plus possible l'utilisation de la souris et de recourir plutôt aux touches et fonctions du clavier (tableau ci-contre).

RACCOURCIS CLAVIERS

FONCTIONS DE BASE

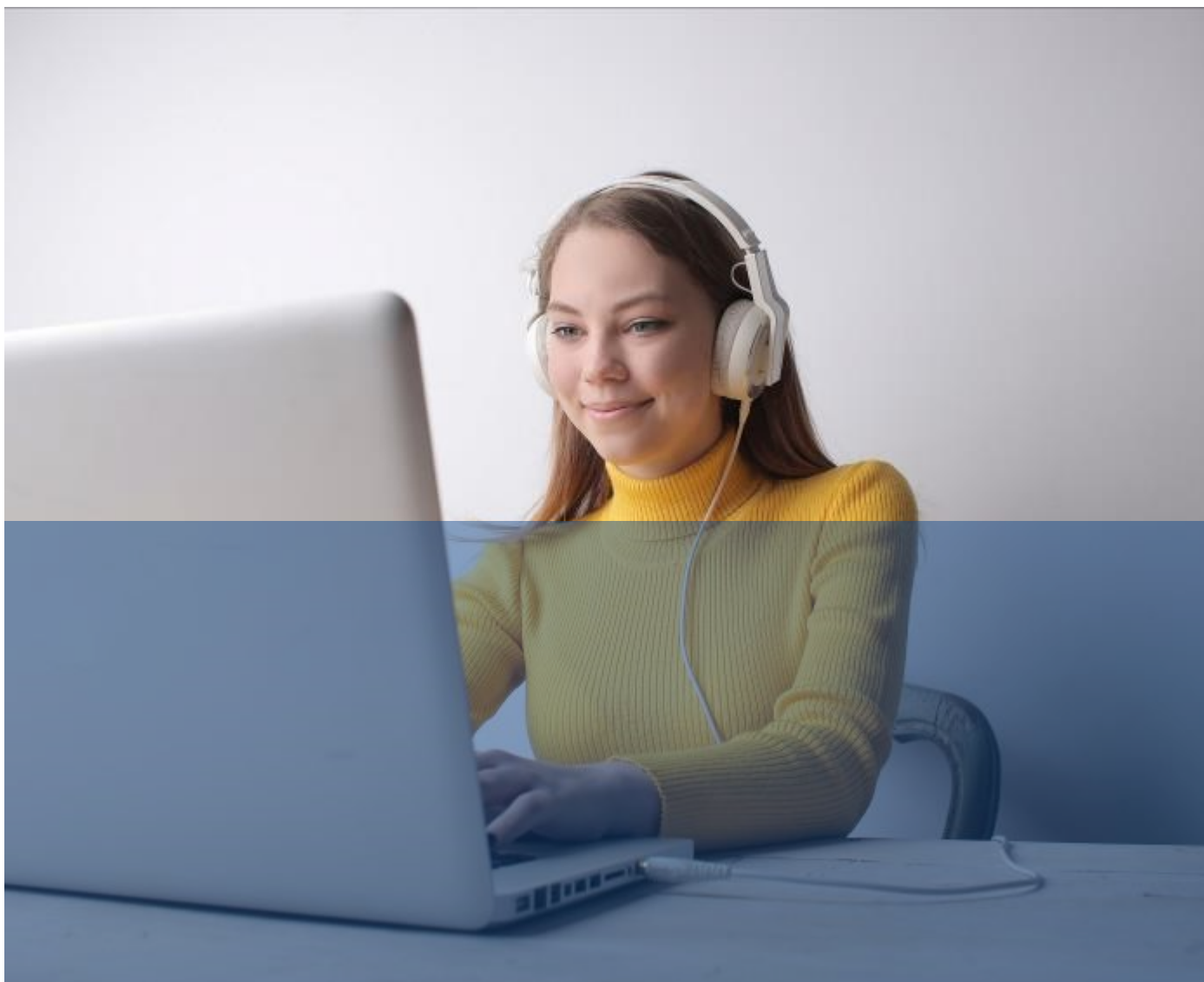
Ctrl+Esc	Activer le menu de démarrage
Shift+ F10	Cliquer sur le bouton de droite / Contexte
Tab	Passer au prochain champ
Ctrl + Tab	Passer au champ précédent
Ctrl +F4	Fermer la fenêtre
Alt Tab	Passer au prochain programme
Alt + F4	Fermer le programme

ÉDITION ET FORMATAGE

Ctrl +B	Mettre en caractères gras le passage sélectionné
Ctrl +I	Mettre en caractères italiques le passage sélectionné
Ctrl +U	Souligner le passage sélectionné
Ctrl +Enter	Passer à une nouvelle page
Ctrl+Z	Défaire
Ctrl+ A	Sélectionner tout

COMMANDES LIÉES AU PRESSE-PAPIER

Ctrl +X	Couper le passage sélectionné
Ctrl +C	Copier le passage sélectionné
Ctrl +V	Coller le passage sélectionné



Environnement sonore

- ◆ Pour un meilleur confort dans les communications, utilisez les équipements fournis (casque).
- ◆ Attention : si vous êtes éloigné de votre téléphone lorsqu'un appel vous parvient, évitez de vous précipiter pour répondre !

La température

- ◆ Évitez de surchauffer la pièce de travail : la température idéale se situe entre 20 et 24°C.
- ◆ En cas de fortes chaleurs, pensez à vous hydrater régulièrement et à protéger votre espace de travail.

L'aération

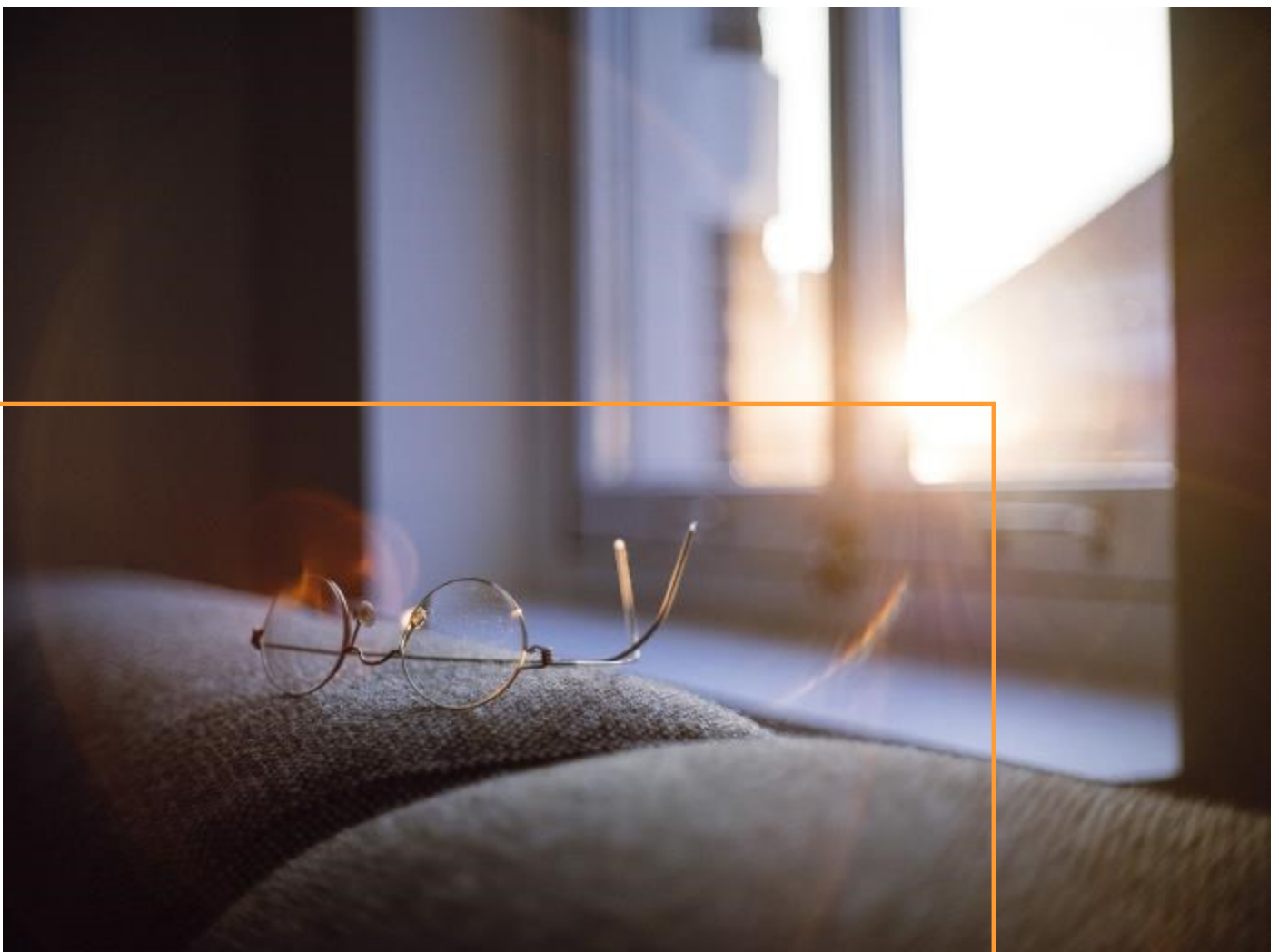
- ◆ Aérez votre espace en ouvrant la fenêtre au moins 15 minutes.

L'ambiance lumineuse

- ◆ Disposez votre poste de travail de sorte que votre ligne de vision à l'écran soit parallèle aux fenêtres et aux luminaires et entre les rangées de luminaires.
- ◆ Éliminez, ou contrôlez le plus possible, toutes les sources d'éblouissement direct ou indirect gênant votre vision. Au besoin, dans la journée, ajustez stores ou rideaux.

Petite Astuce : pour identifier les sources de reflet dans l'écran et agir sur celles-ci, éteignez votre écran et observez les reflets sur sa surface. Les sources de reflet peuvent être ainsi repérées et éliminées ou contrôlées.

- ◆ Introduisez un éclairage d'appoint au poste de travail pour la lecture/écriture de documents.
- ◆ Faites vérifier (et corriger si besoin) votre vision. Réglez la position, la luminosité de l'écran et la taille de la police de caractère pour éviter la fatigue visuelle.
- ◆ Périodiquement, faites une pause visuelle de l'écran en alternant avec des tâches moins exigeantes visuellement. Faites quelques exercices de gymnastique oculaire !
- ◆ Pensez à éteindre ou baisser la lumière lorsque vous vous absentez



REFONDER SON MANAGEMENT EN SITUATION DE CONFINEMENT

Refonder son management en situation de confinement

L'expérimentation du télétravail à Suresnes sur une journée par semaine a montré que ce mode de travail pouvait être source de bien-être et une plus-value dans la qualité et la production des activités menées. Une enquête Ifop réalisée en novembre 2017 révèle que si 78% des interrogés estiment qu'un des bénéfices du télétravail est un plus grand épanouissement dans son travail, ils sont néanmoins 65% à penser qu'un des risques du télétravail est la perte du lien social au travail, de l'esprit d'équipe et le risque d'isolement vis-à-vis du collectif. Manager une équipe en télétravail dans un contexte choisi et sur un nombre de jours de la semaine restreint demande donc déjà de repenser son organisation managériale. N'oublions pas que comme l'explique Laurent Taskin en 2006 dans « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *« en rompant avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, le télétravail bouleverse l'organisation du travail et l'exercice traditionnel des pratiques de management. La déspatialisation, qui renvoie à la distance physique et psychosociologique induite par la pratique du télétravail, constitue l'enjeu central de cette rérégulation nécessaire qui altère fondamentalement la structure du travail et de la supervision. »*

Ainsi, le succès de cette relation distante entre l'encadrant et chaque personne de son équipe dépend en partie du sentiment de proximité, de protection et d'autonomisation avec le compromis d'un agencement de la qualité de vie, qui sont induits par un management refondé, par projets ou objectifs, autour d'une forme de flexibilité liée à la déspatialisation.

Or, la situation que nous vivons aujourd'hui est extrême : une expérience humaine de confinement sans équivalent dans l'histoire.

L'épidémie nous impose d'être reclus pour notre santé et pour nous protéger d'être le plus possible en télétravail. Mais, a contrario, bon nombre d'études scientifiques menées depuis 2017 ont souligné que certains facteurs psychologiques comme le stress, l'anxiété, la dépression et l'absence de relations sociales adéquates exercent une influence négative sur la santé. De fait, le confinement et la distanciation sociale rendus nécessaires pour endiguer la progression du virus peuvent aggraver « l'épidémie de solitude ». Par ailleurs, le psychologue Abraham Maslow nous rappelle que l'appartenance sociale est un des besoins psychologiques fondamentaux. Le cercle d'appartenance primaire qu'est celui de la famille est plus ou moins mis à mal avec le confinement. Le deuxième cercle d'appartenance qu'est le travail doit alors être le plus préservé possible.

On le voit bien : le défi le plus important pour le manager d'une équipe en télétravail 5 jours/5 en situation de confinement est d'adopter une culture managériale qui offre protection et reconnaissance, « les deux fondamentaux qui nourrissent le lien social » comme le souligne le sociologue Serge Pau-gam.

Manager en télétravail pendant la crise sanitaire, c'est avant tout maintenir du lien social, un collectif de travail, et heureusement, la technologie mise en œuvre à Suresnes le permet. C'est en particulier **impulser, donner du sens, valoriser** le travail de chacun, **favoriser l'initiative**, la **créativité, l'engagement** de chacun, **libérer** les énergies, **être disponible, responsabiliser** et animer son équipe, organiser avec **rigueur** et **régularité** des réunions en visioconférence, éviter de devenir une clé de voûte, institutionnaliser le feedback, adopter une communication orale tout en offrant un espace documenté.

Plusieurs risques sont à appréhender pour un manager dans une situation de télétravail 5 jours sur 5 en situation de confinement dont notamment :

- **L'isolement du télétravailleur par une diminution du nombre de sollicitations et donc, de la fréquence communicationnelle.**

Cette baisse de la fréquence des échanges peut engendrer un sentiment d'invisibilité de la part du télétravail, de culpabilité : pourquoi personne ne m'appelle ? ou bien encore un « attentisme » rendant la déconnexion difficile.

- **L'appauvrissement des échanges distants, notamment par la quasi-inexistence de communication non verbale.** Il vaut mieux privilégier la visioconférence et le téléphone afin d'éviter d'altérer la qualité des relations interpersonnelles. Le mail favorise peu la qualité des messages et engendre lui-même un troisième risque.

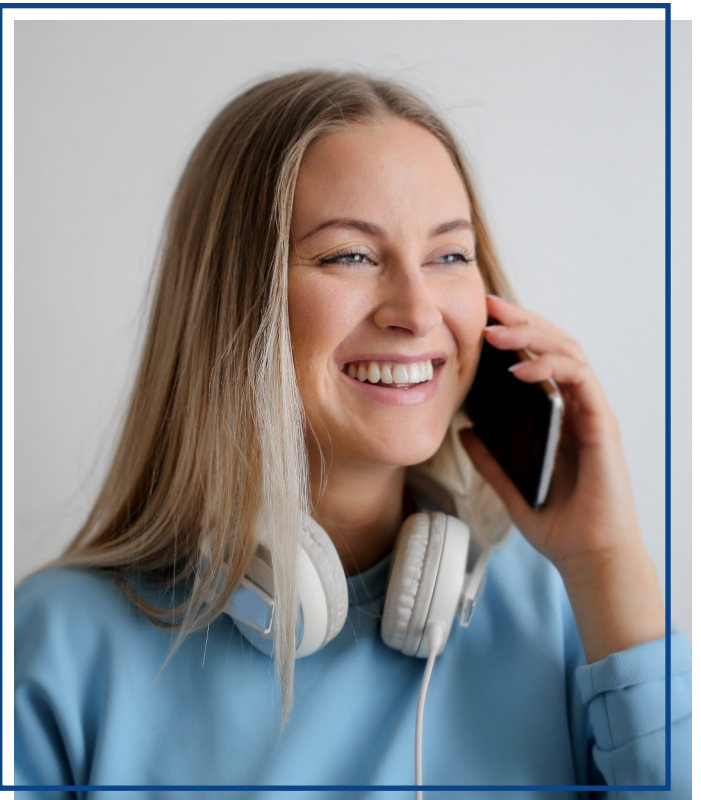
- **L'interprétation des messages dans l'acte de communication à distance.** Qu'il s'agisse de décalage temporel quant à la réception de certaines informations ou encore l'interprétation des messages et des silences à distance, la communication en équipe dispersée peut être source de confusions.

- **Le stress.** Entre les différentes informations et termes anxiogènes entendues à la radio ou à la télévision, la gestion au quotidien de cette crise, la surveillance d'un bébé, les devoirs à la maison d'un enfant, etc, les télétravailleurs sont soumis à de multiples difficultés qui peuvent impacter leur temps disponible pour leur travail habituel. Le manager doit impérativement faire preuve d'empathie et trouver le bon équilibre entre les objectifs à atteindre et la réalité des contraintes privées ou professionnelles. Manager en télétravail durant ce confinement ne doit surtout pas être le temps d'une pression renforcée, ni de la part de son N+1, ni sur son équipe. Un bon moyen de vérifier que les attendus sont cohérents avec les moyens dont disposent ses collaborateurs est le feedback régulier.

- **La démotivation** : le confinement impose de développer de nouvelles habitudes de travail, de vivre un changement générant une période de désorientation. Il est important pour le manager de percevoir et d'anticiper le besoin d'accompagnement, de réconfort, de soutien que chacun de ses collaborateurs attend durant cette période d'adaptation et d'acquisition de nouvelles compétences.

- **Un gommage de la frontière entre vie professionnelle et vie privée** : en raison du confinement, la sphère de la vie privée se mélange à la sphère de la vie professionnelle et vice-versa. Avec la frontière physique du lieu de travail disparue, il est difficile pour chacun de marquer une limite absolument nette entre le temps de travail et le temps privé. Pour autant, le risque de burn-out ou de bore-out est grand. Fixer des rituels de mini-pauses, de pause déjeuner et de fin de journée de travail par un « Au revoir, à demain » peut aider à se recréer des limites.

Que votre équipe soit en télétravail, en autorisation spéciale d'absence, il est important de maintenir un lien avec elle. Votre rôle de manager est capital pendant cette situation exceptionnelle afin de cultiver l'optimisme et de créer les conditions de résilience pour l'après-confinement.



TEMOIGNAGE DE CADRE

Témoignage de Corinne Lefevre, Directrice de Pôle, qui s'est déjà inscrite dans le nouveau mode de management du projet "Incarignons le travail de demain"

La généralisation du télétravail dans cette période de confinement s'est faite sans difficulté, pour tous les agents du pôle qui pouvaient bénéficier de ce dispositif, car la Ville était engagée depuis longtemps dans une démarche de télétravail, animée par la Direction des Ressources Humaines. D'un point de vue pratique, nous pouvons saluer le travail remarquable de notre service informatique qui, en plus d'équiper rapidement les collaborateurs en outils numériques, a assuré l'accompagnement et la formation à distance des agents.

Mais si cette généralisation s'est faite assez facilement c'est aussi selon moi grâce à l'état d'esprit que nous offre le projet « Incarignons le travail de demain ». Depuis plus d'un an, au sein du pôle, nous cherchons à atteindre cette administration agile, qui vise à répondre aux besoins des suresnois en responsabilisant davantage les agents, en leurs permettant d'être autonomes et proactifs, en développant la co-création dans un cadre de responsabilisation connu de tous, grâce au dispositif de management visuel. Pendant le confinement, cet outil a été redéployé de manière virtuelle à l'initiative de deux agents pratiquant déjà le management visuel, via l'outil *Planner*, qui permet de visualiser, de manière collective et par des post-it virtuels, les tâches à réaliser et les activités accomplies. Cette agilité s'est observée également dans le secteur culturel, puisque mes collègues, ont spontanément fait preuve de créativité en proposant dès la première semaine de confinement, des contenus virtuels sur le site de la médiathèque et du musée ou en assurant des cours à distance comme au conservatoire.



» Mais si cette généralisation s'est faite assez facilement c'est aussi selon moi grâce à l'état d'esprit que nous offre le projet « Incarignons le travail de demain »

Cette période de confinement sera riche en enseignements : grâce aux nouveaux outils numériques proposés, la dimension indivi-

duelle du télétravail s'estompe pour embrasser une dimension plus collective. Une vision conférence est ainsi organisée tous les matins à l'initiative d'un agent du service Vie associative, réunissant ses collègues directs : outre les activités de la journée, ce temps d'échange offre une forme de convivialité renouvelée. Cette période de confinement est également source d'apprentissage pour la fonction managériale : le manager doit ainsi faire confiance a priori et à distance, continuer à motiver ses équipes, organiser le travail à réaliser, accompagner ses collaborateurs dans leur projet et s'adapter aux contraintes notamment familiales de ces derniers. Cette situation inédite nous invite en effet à une meilleure appréhension de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de nos collaborateurs, et pas uniquement pendant la période de confinement.

En échangeant avec mon entourage professionnel et personnel, je peux mesurer l'innovation et l'avance de la Ville de Suresnes à la fois sur la question du télétravail et du management horizontal : alors que nos partenaires

institutionnels peinent parfois à répondre à nos sollicitations ou à assurer une continuité de l'activité aussi minime soit-elle, la Ville de Suresnes a su rapidement se mettre en ordre de marche, en équipant ses collaborateurs, en permettant à ces derniers de faire preuve de créativité, pour garantir la continuité du service public.

„ Je peux mesurer l'innovation et l'avance de la Ville de Suresnes à la fois sur la question du télétravail et du management horizontal

Ces enseignements nous offrent une perspective séduisante pour déployer cette administration agile afin de mieux répondre aux attentes des Suresnois.

Corinne Lefevre

Directrice de Pôle Culture, Sécurité, Cohésion Sociale, Vie Associative et Démocratie de Proximité)



1. Évaluez la situation

Face à une situation nouvelle et imprévue, le meilleur moyen est de prendre du recul et de définir de nouveaux repères après avoir évalué la situation. Petit mémo de quelques questions à se poser.

- ◆ Quels sont les risques liés à cette situation sur l'activité de mon équipe ? A moyen terme ? Et à long terme ?
- ◆ Quelles sont les activités nécessaires à la continuité de mon service ? Lesquelles peuvent s'adapter ? Lesquelles je peux reporter voire supprimer ? Quelles sont les activités nouvelles pour répondre au contexte ?



2. Développez une organisation en mode projet ou par objectifs

Assurez-vous d'avoir l'organisation la plus simple et la plus fluide possible. Face à la raréfaction des interactions *de visu*, le risque d'ambiguïtés ou de quiproquos est ici très élevé, et peut générer un stress intense pour l'ensemble de votre équipe. Si vous n'aviez pas déjà adopté le travail en mode projet ou par objectifs, le moment est venu ! Confiance, autonomie et responsabilité sont ici les maîtres mots :

- ◆ Fixez des objectifs individuels et collectifs clairs et atteignables à courte échéance, et hiérarchisez-les au regard des priorités identifiées et du contexte (si possible avec vos agents).
- ◆ Assurez-vous que l'ensemble de l'équipe ait une vision de « qui fait quoi ».

Petite astuce : Donner des objectifs concrets est un bon moyen pour garder votre équipe engagée et pour mesurer l'avancée des travaux sans pour autant micromanager. Vous pouvez par exemple utiliser la méthode SMART pour définir les objectifs :

- * **S**imple, avec un objectif bien compréhensible
- * **M**esurable ou quantifiable, sous la forme d'un livrable par exemple
- * **A**mbitieux, qui doit pouvoir permettre à l'agent de développer ses compétences,
- * **R**éaliste, en s'assurant que l'agent ait toutes les ressources nécessaires pour réaliser l'objectif,
- * **T**emporellement défini.

Petite astuce : Afin de faciliter la communication au sein de votre équipe, n'hésitez pas à créer un document commun, consultable et modifiable à tout moment par les agents de votre équipe, comportant les missions de chacun. Du document Word ou Excel à des outils collaboratifs, vous pouvez reproduire le tableau de management visuel avec les tâches divisées en trois colonnes, « A faire », « En cours » et « terminé » et attribué à chaque membre de votre équipe.

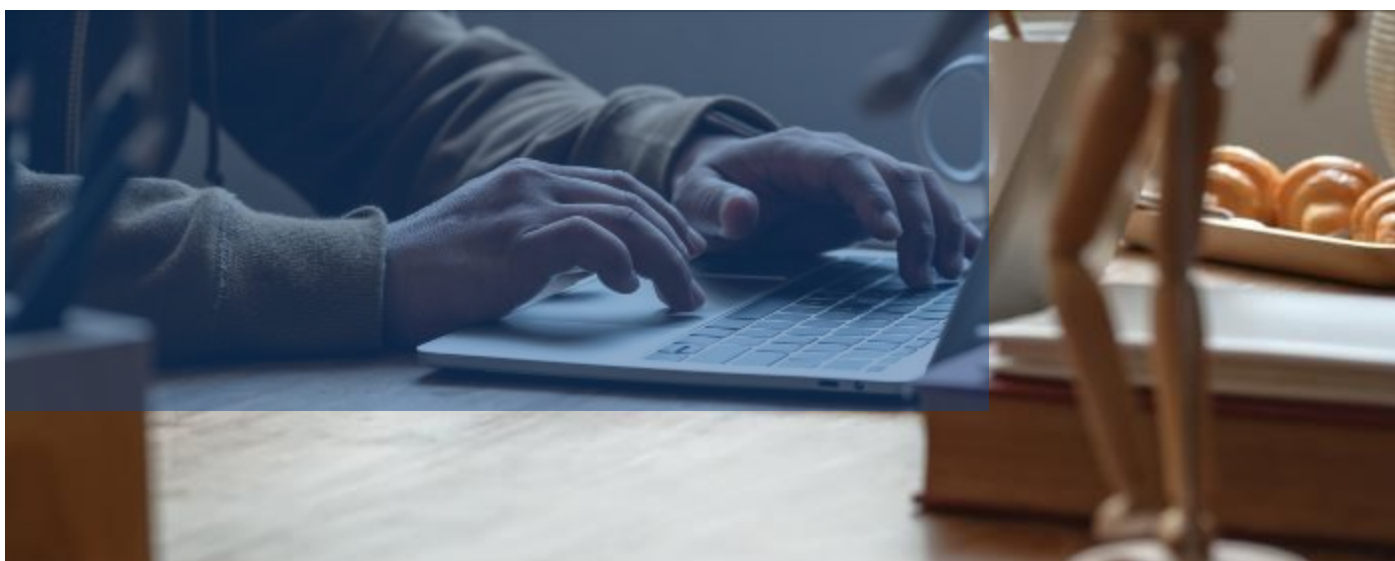
3. Adaptez votre manière de communiquer avec vos équipes

Communiquer à distance 5 jours sur 5 demande beaucoup de bienveillance, de pédagogie et de temps. Le manager ici a un véritable rôle de « facilitateur ». Il doit donner des objectifs clairs et transparents, mettre à disposition de ses agents les moyens nécessaires pour réaliser leurs objectifs, et les aider à trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Attention, il s'agit bien de suivre et de soutenir l'activité de l'agent en télétravail et non de le « surveiller ».

- ◆ Prévoyez des points réguliers avec les membres de votre équipe pour vous assurer que les objectifs ont bien été compris et qu'il n'y ait pas de questions ou de problèmes irrésolus.

Petite astuce : *N'hésitez pas à rédiger une foire aux questions si la situation s'y adapte, pour l'ensemble de votre équipe.*

- ◆ Afin de vous assurer que les consignes soient bien comprises, communiquez votre message calmement et clairement et utilisez la reformulation (définissez ce que vous voulez dire en expliquant ce que c'est, et ce que ce n'est pas, et n'hésitez pas à reformuler « si j'ai bien compris... »).



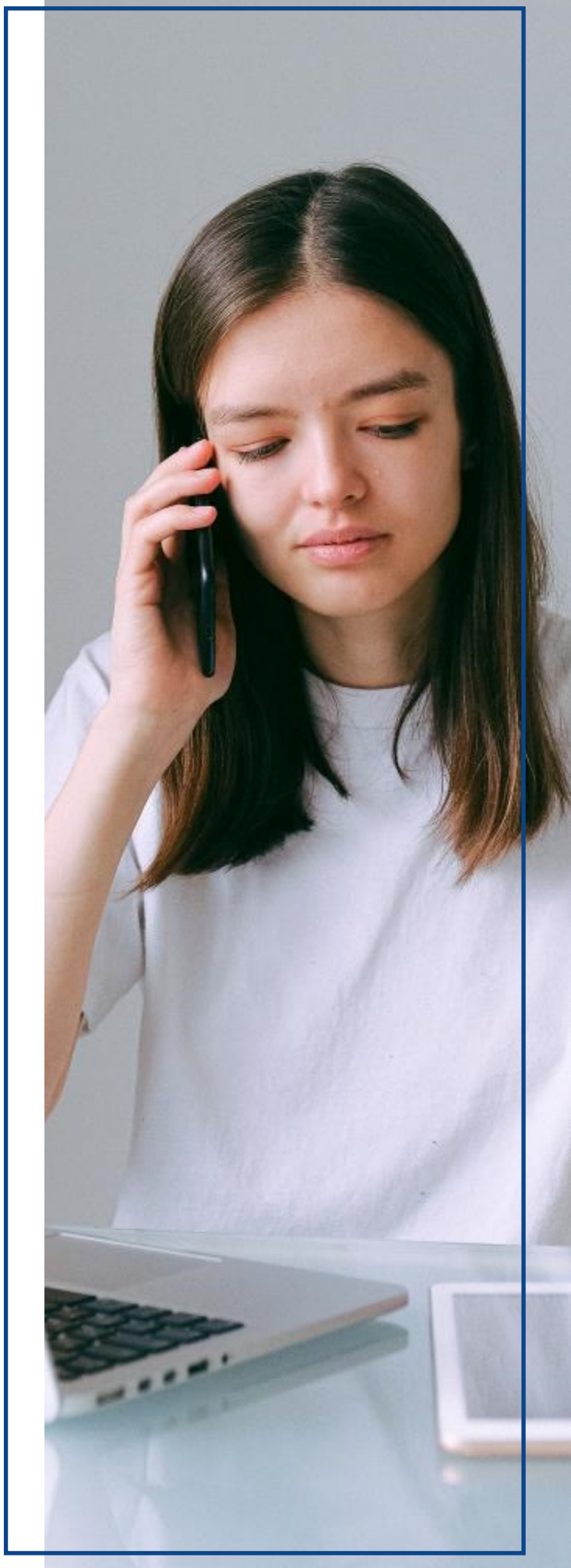
Petite astuce : *Pour savoir si une communication est efficace, posez-vous ces questions :*

- * *Le message a-t-il été reçu ?*
- * *Le message a-t-il été entendu ?*
- * *Le message a-t-il du sens ?*
- * *Sont-ils d'accord avec le message ?*
- * *Ont-ils commencé le travail ?*

- ◆ Soyez disponible pour votre équipe, et prenez le temps de répondre aux questions. Si vous n'avez pas la réponse, soyez transparent et précisez-le et si possible essayez de trouver des éléments de réponse. Votre équipe doit savoir qu'elle peut compter sur vous.

4. Rassurez votre équipe

- ◆ **Autonomie ne veut pas dire solitude ni autarcie, mais interdépendance.** Créez un climat de confiance et de collaboration afin de favoriser les échanges et les feedbacks constructifs. Montrez à vos collaborateurs que vous leur faites confiance pour gérer au mieux leur activité et que vous êtes dans la même équipe.
- ◆ **Rassurez les agents quant à la gestion par l'employeur de la crise :** moyens de travailler à distance, rémunération... La Direction des Ressources humaines a mis à disposition une Foire Aux Questions pour répondre aux questions des agents.
- ◆ **Faites preuve de souplesse :** adaptez votre message en fonction de l'évolution de la situation
- ◆ **Soyez solidaire des décisions prises :** l'incertitude de la situation et l'évolution des connaissances peuvent engendrer des changements de stratégie, de décision. Explicitez ces évolutions à votre équipe sans jugement
- ◆ **Incitez les agents à mettre à profit cette situation exceptionnelle pour développer ou consolider leurs compétences.** Le service formation a mis à disposition des Moocs sur l'intranet.





5. Définissez les moyens de communication au sein de l'équipe

La diversité des moyens de communication peut engendrer une certaine confusion au sein de vos équipes, prenez le temps de les recenser, de leur attribuer des fonctions claires et comprises par l'ensemble des membres de votre équipe.

- ◆ Recensez les moyens de communication à disposition de votre équipe (mail, téléphone, chat, visioconférence)
- ◆ Précisez les modalités d'utilisation de chacun de ces médias de communication

Petite astuce : Hiérarchisez les outils de communication selon le degré d'urgence et d'importance de l'information à communiquer :

- * Le chat pour les discussions informelles ou pour une information urgente à communiquer.
- * Le mail si l'information n'est pas urgente mais est importante (par exemple pour acter les décisions prises).
- * La visio-conférence et le téléphone si l'information est complexe.

- ◆ Faites une charte de bonne conduite à tenir (ex : lors des visioconférences ne pas travailler en même temps sur d'autres tâches ou consulter son téléphone, avoir son agenda visible pour tout le monde et à jour...). Vous pouvez l'établir avec votre équipe.
- ◆ Établissez la fréquence et la nature des échanges avec vos agents (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

Petite astuce : prévoyez une réunion de formation afin que chacun se saisisse des moyens de communication choisis.

6. Maintenez le lien avec votre équipe, aussi bien collectivement qu'individuellement

Le sentiment d'appartenir à une équipe et la qualité des relations participent au bien-être d'un individu dans son travail et a un effet positif sur l'organisation. L'agent trouve en effet un soutien opérationnel et émotionnel face aux contraintes qu'il peut rencontrer, en facilitant la circulation de l'information, en favorisant une meilleure prise de décision et une meilleure intelligence collective.

- ◆ Prendre le temps de questionner les membres de son équipe sur leur manière de gérer le télétravail en confinement, sur les difficultés qu'ils rencontrent, en prévoyant des temps d'échange réguliers, collectifs et individuels.

Petite astuce : *L'empathie est aujourd'hui une véritable compétence dans le monde du travail. Dans le contexte de cette crise sanitaire elle est d'autant plus vitale que la distance physique ne permet pas toujours de bien repérer les signes de risques psychosociaux. Voici quelques questions que vous pouvez réutiliser dans de nombreux contextes afin d'exercer votre empathie :*

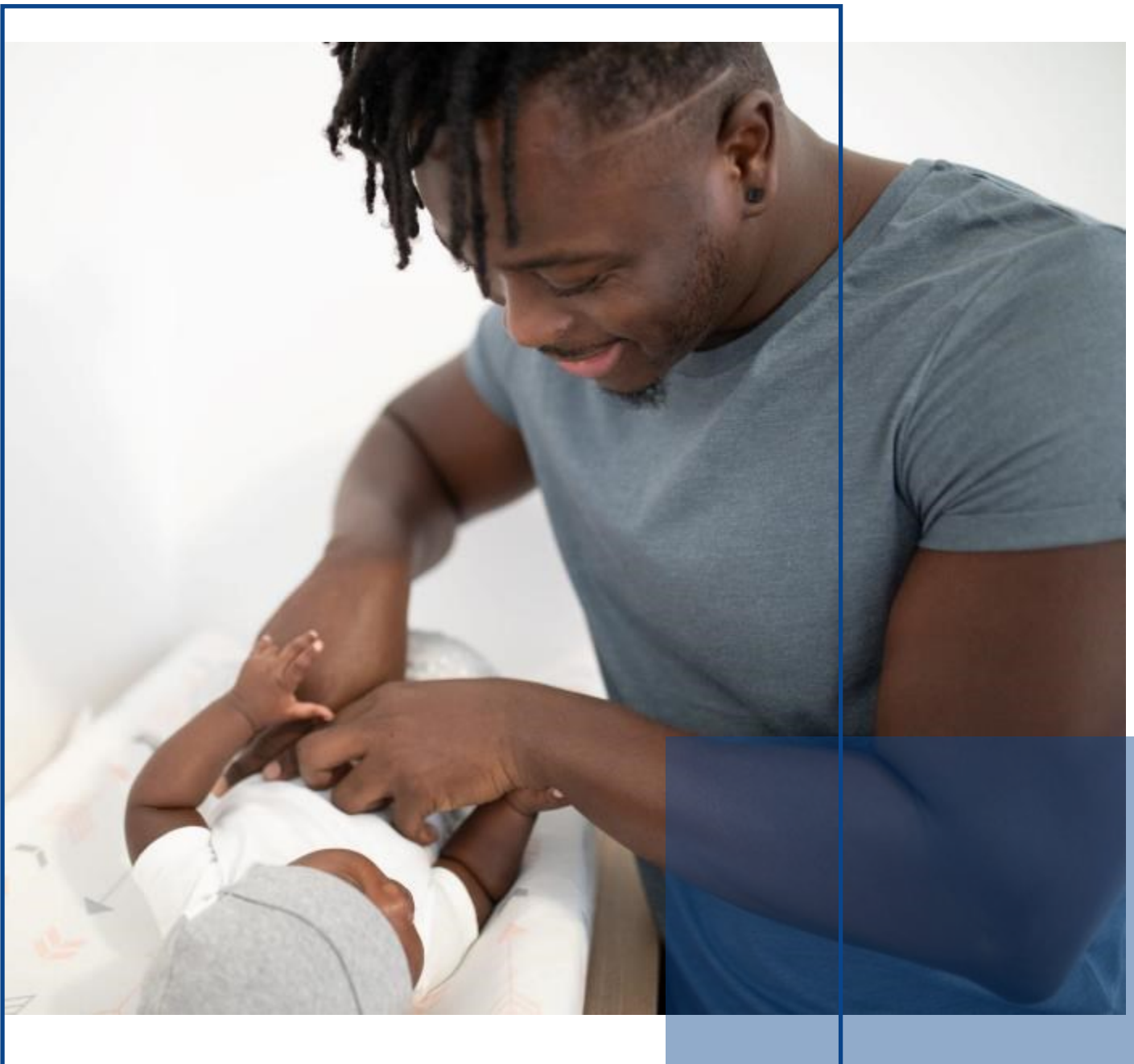
- * *Comment voyez-vous les choses à ce sujet ?*
- * *Qu'est-ce que cela implique pour vous ?*
- * *Que vous inspire ceci ?*
- * *Quel est votre ressenti sur cette question ?*
- * *Quelle sont les raisons de ce sentiment ?*
- * *Qu'attendez-vous de ceci ?*

- ◆ Instaurez des temps de pause en dehors du temps de travail : par exemple une pause-café virtuelle, ou la création d'un groupe sur Teams pour les discussions informelles qui remplacent les discussions à la machine à café.
- ◆ Initiez un projet commun à toute l'équipe afin d'avoir un sujet sur lequel tous les agents travaillent
- ◆ Identifiez les signes qui pourraient vous alerter sur un potentiel isolement d'un agent (moindre réactivité, absence à certaines réunions collectives, énervement...)

Petite astuce : *tous les matins, les agents de la Direction Humaines se disent bonjour en arrivant sur le groupe créé sur Teams*

7. Restez flexible et bienveillant par rapport aux situations individuelles de chacun

- ◆ Essayez de vous mettre à la place de votre interlocuteur pour comprendre son comportement et ses motivations. Cela permet de porter un regard nouveau sur la situation et de questionner ses propres réactions.
- ◆ Adaptez la charge de travail en fonction des situations familiales de vos agents, afin de ne pas les surcharger.



BONUS. Bien organiser ses conference calls

Avant la réunion

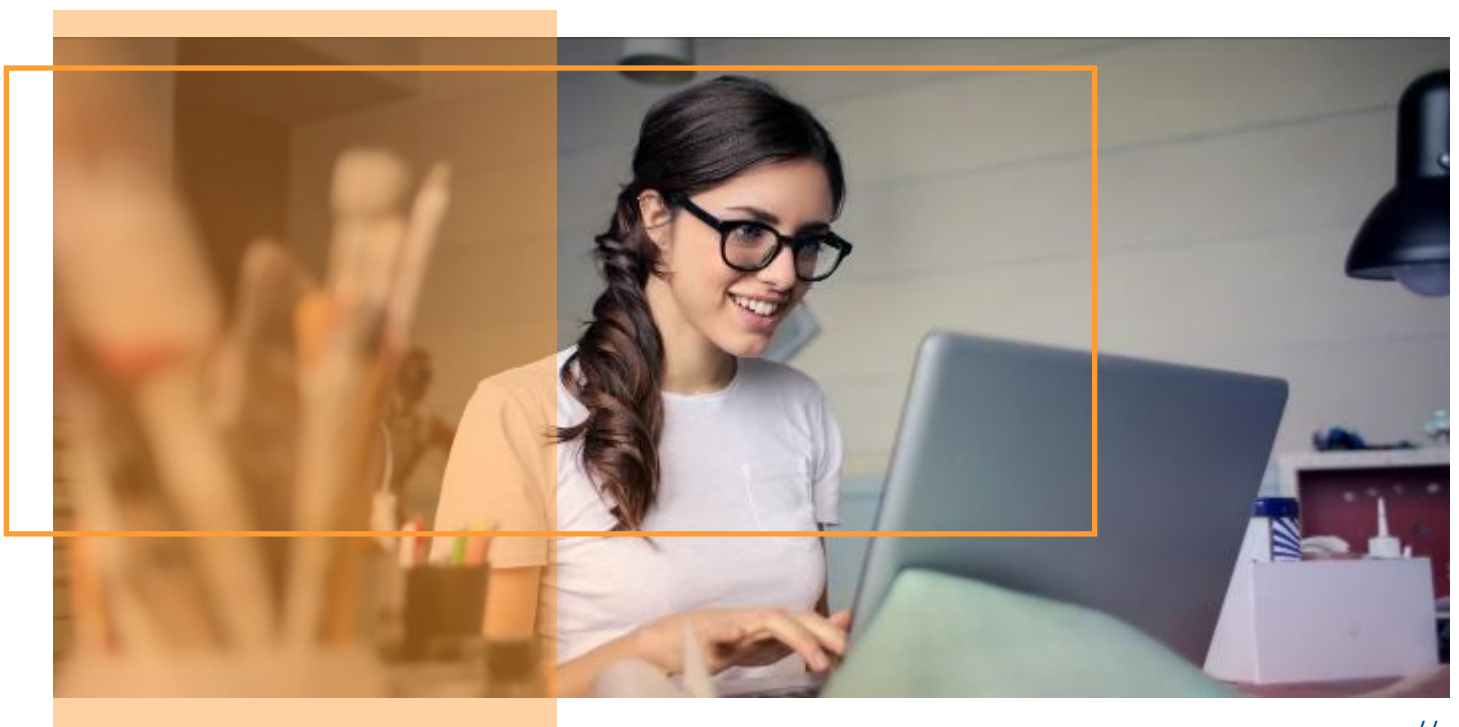
- ◆ Une réunion réussie est une réunion préparée. Chaque agent doit au préalable préparer une présentation de ses avancées en trois parties : ce qu'il a fait, ce qu'il va faire, et les points de blocage qui l'empêche d'avancer
- ◆ Rédigez un ordre du jour. Il n'a pas besoin d'être très élaboré, mais il doit pouvoir rappeler les points importants à aborder lors de la réunion.

Pendant la réunion

- ◆ Tout le monde éteint son micro ! C'est à vous d'attribuer la parole. Si quelqu'un veut intervenir il peut le faire savoir sur le chat.
- ◆ Chaque membre de l'équipe fait sa présentation. Pour les points de blocage faites un rapide tour de table des idées pour les résoudre.
- ◆ Identifiez les collaborateurs qui n'interviennent que très peu et n'hésitez pas à les intégrer dans la réunion afin de leur demander leur avis « *et Pierre, qu'en penses-tu de cette situation ? As-tu des remarques supplémentaires à apporter à l'équipe* »
- ◆ N'hésitez pas à prévoir 2 minutes à la fin de la réunion pour faire un récapitulatif de ce qui a été décidé et de ce qui reste à faire, en remerciant les membres de votre équipe pour leur travail.

Après la réunion

- ◆ Faites un rapide compte-rendu par mail pour garder une trace de ce qui a été dit et améliorer le suivi des tâches



Enseignements et perspectives

Comme toute crise d'ampleur exceptionnelle, la crise actuelle d'urgence sanitaire risque de provoquer des bouleversements majeurs dans le monde économique et social, et accélérer les mutations déjà en cours. Ainsi, le « travail de demain », qui constituait encore l'an dernier le thème central de la Conférence internationale du travail dans le cadre du centenaire de l'OIT, pourrait devenir une réalité concrète et immédiate plus tôt que prévu.

La forte montée en puissance du télétravail en cette période de crise incarne parfaitement ce « travail de demain » que beaucoup d'employeurs pensaient, il y a quelques années encore, lointain, voire illusoire. Les chiffres sont clairs : alors qu'en 2017, 6% seulement des salariés français télétravaillaient de façon officielle et contractualisée (IFOP - janvier 2018), ce sont plus de 40% des Français qui ont désormais dû adopter le télétravail en cette période de confinement, selon une enquête conduite par l'ANDRH, qui parle d'« *année d'expérience forcée du télétravail* »...

Dans la fonction publique, la plupart des administrations ont également dû passer en urgence au télétravail, alors qu'elles n'avaient pas d'outils spécifiques en place. A cet égard, la Ville de Suresnes, sous l'impulsion de son élue aux ressources humaines et au dialogue social, s'est une nouvelle fois révélée visionnaire et pionnière, en mettant en place le télétravail dès 2017 sous forme d'expérimentation, et 2019 sous forme définitive, grâce au travail remarquable réalisé notamment par la Direction RH et par la DSI.

Néanmoins, la période actuelle le montre bien : le télétravail d'urgence, 5 jours sur 5, permanent et contraint n'est, à l'évidence, pas une solution d'avenir. Cela veut-il dire qu'il n'y

a rien à tirer de cette crise ? Bien au contraire ! Si l'on regarde le « Grand Confinement » comme une opportunité fantastique de repenser entièrement nos méthodes de travail et de management, force est de constater que la crise actuelle aura permis un véritable « saut de génération » de 5 ou 10 ans dans le futur, en abattant toutes les réticences managériales et techniques, et en créant une sorte d'« effet cliquet », empêchant tout retour en arrière. **La période de confinement aura permis de découvrir que beaucoup plus de tâches que nous le pensions sont en fait réalisables en télétravail. Et qu'en en faisant un usage moins rigide, plus souple, le télétravail peut constituer un gain de temps et d'efficacité considérable.** Un changement de culture par rapport à l'espace de travail (le bureau) s'amplifiera, sans doute, ces prochains mois.

Parmi les enseignements tirés par nos cadres en cette période, on peut noter :

- ◆ **Une plus grande créativité** des agents, davantage enclins à proposer des solutions innovantes pour porter des projets
- ◆ Le **développement de nos facultés d'adaptation**
- ◆ **Une plus grande souplesse dans l'organisation du travail**
- ◆ **Une forte réactivité** dans un contexte d'urgence et **une collaboration accrue**
- ◆ **Des réunions à distance mieux préparées**, plus courtes et plus efficaces
- ◆ **Une bienveillance et un esprit de solidarité encore accrus**

Imaginons le travail de demain

Le télétravail ne constitue pas l'alpha et l'oméga du « travail de demain », ce qu'a bien compris la Ville de Suresnes à travers le projet « Incarnons le travail de demain » de transformation de la fonction publique vers une administration plus souple et plus agile. En effet, un déploiement plus général du télétravail, avec des conditions d'octroi plus souples, ne peut être une réussite que s'il se conjugue à certaines valeurs clés : **la confiance, l'autonomie et la responsabilité**, et à de nouvelles méthodes de management: un management moins hiérarchique, plus transversal, donnant plus d'autonomie (à ne pas confondre avec indépendance !) à chaque agent dans la conduite de leurs projets. Rien ne serait en effet plus dramatique qu'un télétravail facteur d'isolement et de repli sur soi, conjugué à un « management à l'ancienne », avec un contrôle hiérarchique et une surveillance de tous les instants ! **C'est une formidable opportunité pour axer davantage le management sur le leadership.**

Le « travail de demain » va ainsi au-delà du simple télétravail. Il inclut aussi le **management sur objectifs et résultats**, avec notamment l'utilisation du management visuel – tel que la Direction RH, le pôle Culture, Sécurité, Cohésion sociale, Vie associative et Démocratie de Proximité, ainsi que la Communication interne l'ont déjà initié au sein de la Mairie pour favoriser une administration plus agile et plus efficace – mais également des espaces de travail profondément renouvelés, adaptés aux besoins de chaque travailleur, à l'image des bureaux en « flex-office » mis en place à la Mairie de Suresnes, tant au CCAS qu'à la Direction RH.

Mais, plus encore, le « travail de demain » aura révélé la nécessité de revenir à certains fondamentaux essentiels : **la préservation indispensable du lien social et du collectif de travail, l'importance de la bienveillance**

dans les relations de travail, et enfin la souplesse dans l'organisation du travail, l'importance de l'humain, de la bienveillance dans les relations de travail, mais également la souplesse dans l'organisation du travail, avec la disparition progressive des contraintes de lieux et d'horaires et du fameux « présentisme ». Les nouvelles technologies associées à ce travail de demain libèrent du temps et permet, si on prépare bien cette mutation, de **consacrer davantage son énergie aux relations humaines, à donner du sens à ce que chacun réalise.**

Enfin, comme l'affirme la politique égalité professionnelle portée à Suresnes, le travail de demain n'est pas sexué : des aménagements de travail sont possibles et démontrent que **la parentalité ne doit pas être un frein et qu'un équilibre entre vie professionnelle et privée doit être recherché. Cette crise sanitaire chamboule les idées reçues : il est possible de travailler à distance avec une liberté très importante d'organisation, avec les moyens techniques adéquats.**

Si la crise est un accélérateur de ces mutations, de solidarité et d'inventivité, Suresnes en aura été, sans aucun doute, un élément pionnier dans la fonction publique. ♦





suresnes