



Le télétravail

TRAVAILLER DEPUIS UN AUTRE LIEU QUE LES LOCAUX DE SON EMPLOYEUR

Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle les fonctions qui auraient pu être exercées par un agent dans les locaux de son employeur sont réalisées hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Il s'effectue au domicile de l'agent, dans un autre lieu privé ou dans un local professionnel, autre que le lieu d'affectation habituel.

Les astreintes n'entrent pas dans le champ d'application de ce dispositif.

Attention, dans la situation de crise sanitaire actuelle, le travail au domicile des agents ne répond pas aux caractéristiques habituelles du télétravail. On parlera de « télétravail en situation exceptionnelle » ou de « travail à distance ». Cette organisation particulière liée au Covid-19, répond à d'autres principes. Elle génère des situations et des risques différents. Ces aspects ne sont pas traités dans ce document.

QU'EST-CE QUE LE TELETRAVAIL ?

Définition du télétravail

Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle les activités professionnelles qui auraient pu être exercées dans les locaux de l'employeur, sont réalisées par un agent hors de ces locaux, de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication.

Le télétravail peut s'effectuer depuis le domicile, un autre local de la collectivité, un télécentre ou un espace de coworking, voire de manière nomade.

Les activités généralement concernées par le télétravail, sont diverses : travaux administratifs ou techniques ; enregistrement et traitement de données ; communication avec des tiers ; travaux de conception, de création et de rédaction ; participation à des projets ou travail collaboratif ; etc.

Les avantages du télétravail

Les avantages du télétravail sont potentiellement nombreux :

- Il renforce la qualité et l'efficacité du travail réalisé.
- Il favorise la réflexion intellectuelle et les travaux nécessitant plus de concentration. Les tâches et les activités de l'agent sont moins interrompues ou fragmentées qu'au bureau.
- Il atténue la fatigue et le stress liés au transport, et permet de réduire les accidents de trajet. Cette réduction des trajets est également positive pour l'environnement, et peut contribuer au maintien de population dans certaines zones rurales.
- Il participe à améliorer de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des agents.
- Il peut contribuer, dans certaines situations, à la réinsertion professionnelle après une longue absence ou au maintien dans l'emploi après des difficultés de santé.



DEFINIR LES MODALITES DU TELETRAVAIL

La mise en place du télétravail dans la collectivité doit être organisée et concertée avec l'ensemble des acteurs : élu, direction, service informatique, service RH, encadrants, représentants du personnel, comité social territorial.

Une délibération de l'organe délibérant devra fixer entre autres, les activités éligibles au télétravail, les conditions de mise en œuvre et les temps de travail, les modalités et les règles à respecter, les conditions de contrôles. Le comité social territorial doit être associé à cette démarche.

Recours régulier ou ponctuel

L'autorisation de télétravail est délivrée pour un recours régulier ou ponctuel au télétravail.

Elle peut prévoir :

- l'attribution de jours de télétravail fixes au cours de la semaine ou du mois
- l'attribution d'un volume de jours flottants de télétravail par semaine, par mois ou par an dont l'agent peut demander l'utilisation à l'autorité responsable de la gestion de ses congés.

Un agent peut, au titre d'une même autorisation, mettre en œuvre ces différentes modalités de télétravail.

Quotité

La quotité de temps de travail réalisée en télétravail est de trois jours maximum par semaine, soit au minimum deux jours de travail dans les locaux de l'employeur public. Cette quotité peut être calculée sur une base mensuelle.

Il peut être dérogé à cette règle :

- Pour une durée de six mois maximum, à la demande des agents dont l'état de santé ou le handicap le justifient et après avis du service de médecine préventive ou du médecin du travail ; cette dérogation est renouvelable, après avis du service de médecine préventive ou du médecin du travail ;
- A la demande des femmes enceintes
- A la demande des agents éligibles au congé de proche aidant prévu à l'article L. 3142-16 du code du travail, pour une durée de trois mois maximum, renouvelable ;
- Lorsqu'une autorisation temporaire de télétravail a été demandée et accordée en raison d'une situation exceptionnelle perturbant l'accès au service ou le travail sur site.

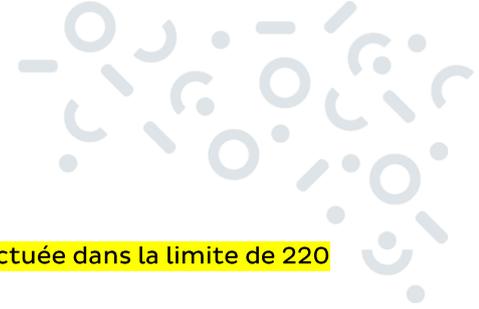
Prise en charge des coûts

L'employeur prend en charge les coûts découlant directement de l'exercice des fonctions en télétravail, notamment le coût des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci. L'employeur n'est pas tenu de prendre en charge le coût de la location d'un espace destiné au télétravail.

Une délibération de l'organe délibérant de la collectivité territoriale peut prévoir le versement d'une indemnité contribuant au remboursement des frais engagés au titre du télétravail, sous la forme d'une allocation forfaitaire dénommée « forfait télétravail », sous réserve que les tiers lieux de télétravail n'offrent pas un service de restauration collective financé par l'employeur.

Ce « forfait télétravail » est versé selon une périodicité trimestrielle.

Le montant du « forfait télétravail » est fixé à :



- Jusqu'au 31 décembre 2022 : 2,5 euros par journée de télétravail effectuée dans la limite de 220 euros par an.
- A compter du 1^{er} janvier 2023 : 2,88 euros par journée de télétravail effectuée dans la limite de 253,44 euros par an.

Le « forfait télétravail » est versé sur la base du nombre de jours de télétravail demandé par l'agent et autorisé par l'autorité compétente.

Le cas échéant, il fait l'objet d'une régularisation au regard des jours de télétravail réellement effectués au cours de l'année civile. Cette régularisation intervient à la fin du premier trimestre de l'année suivante.

Demande de l'agent et décision de l'autorité territoriale

En cas de changement de fonctions, l'agent intéressé doit présenter une nouvelle demande.

L'autorisation peut prévoir une période d'adaptation de trois mois maximum.

Le refus opposé à une demande d'autorisation de télétravail doit être motivé et précédé d'un entretien.

Droits et obligations

L'agent en télétravail bénéficie des mêmes droits et est soumis aux mêmes obligations que les agents en poste dans les locaux de l'employeur.

Dans le cas où la demande est formulée par un agent en situation de handicap, l'autorité territoriale met en œuvre sur le lieu de télétravail de l'agent les aménagements de poste nécessaires, sous réserve que les charges consécutives à la mise en œuvre de ces mesures ne soient pas disproportionnées, notamment compte tenu des aides qui peuvent compenser, en tout ou partie, les dépenses engagées à ce titre par l'employeur.

Lorsqu'un agent demande l'utilisation des jours flottants de télétravail ou l'autorisation temporaire de télétravail, l'administration peut autoriser l'utilisation de l'équipement informatique personnel de l'agent. La délégation du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail peut effectuer des visites sur les lieux d'exercice des fonctions en télétravail. S'il s'agit du domicile de l'agent télétravailleur, la visite est subordonnée à l'accord de l'intéressé, recueilli par écrit.

Interruption

Il peut être mis fin à cette forme d'organisation du travail, à tout moment et par écrit, à l'initiative de l'administration ou de l'agent, moyennant un délai de prévenance de deux mois. Dans le cas où il est mis fin à l'autorisation de télétravail à l'initiative de l'administration, le délai de prévenance peut être réduit en cas de nécessité du service dûment motivée. Pendant la période d'adaptation, ce délai est ramené à un mois.

L'interruption du télétravail à l'initiative de l'administration doit être motivé et précédé d'un entretien.

Bilan

Un bilan du télétravail doit être réalisé annuellement. Il est communiqué au comité social territorial et au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail compétents.



METTRE EN ŒUVRE LE TELETRAVAIL

PROCEDURE A SUIVRE POUR METTRE EN ŒUVRE LE TELETRAVAIL

1. AVIS DU COMITE SOCIAL TERRITORIAL

Une délibération de la collectivité est prise, après avis du comité social territorial, communiqué au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail compétent.

 **VOS MODELES, VOS OUTILS**
[Formulaire de saisine du CST](#)

2. DELIBERATION DE L'ASSEMBLEE DELIBERANTE

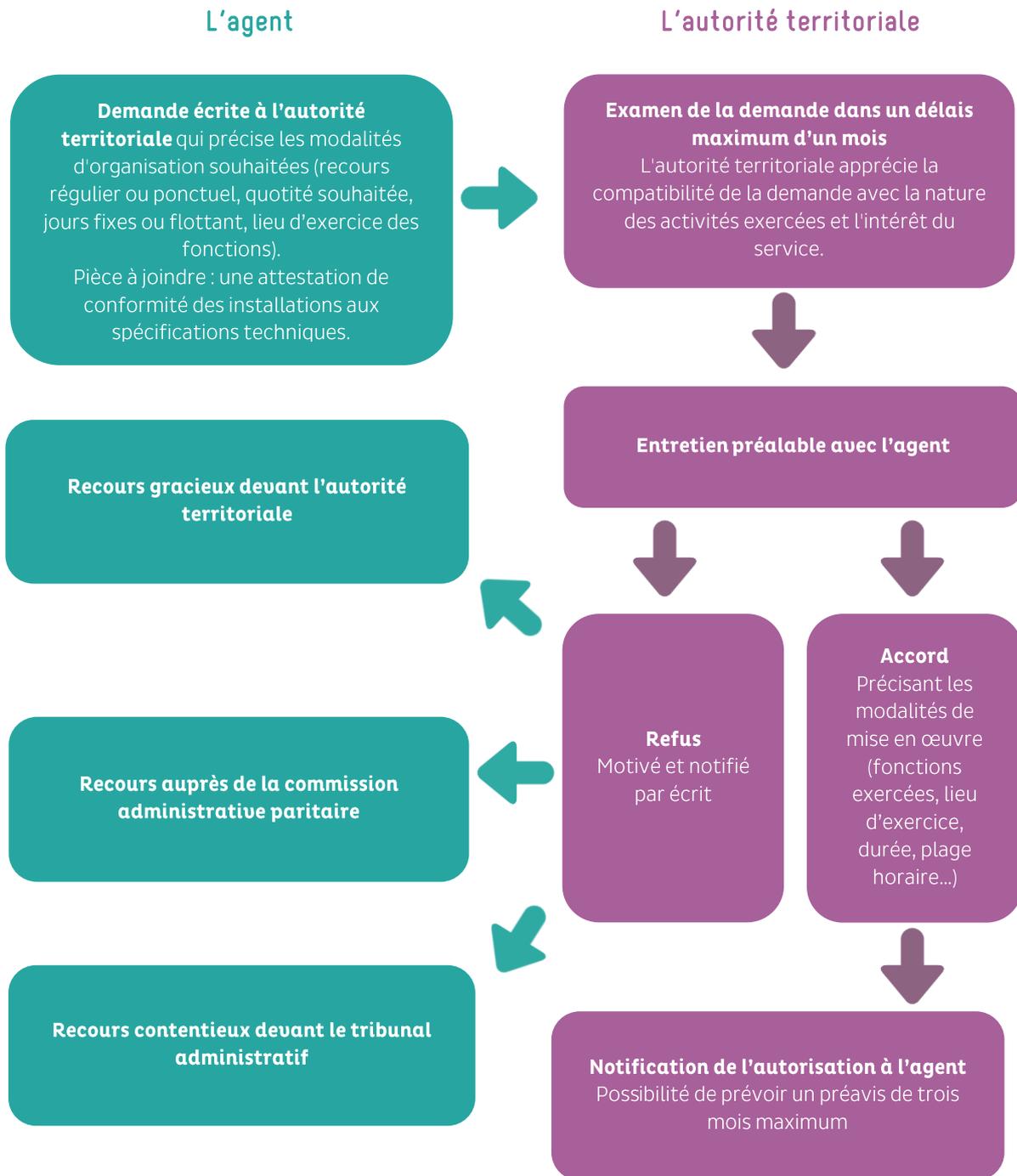
Elle détermine notamment :

- Les activités éligibles au télétravail ;
La liste et la localisation des locaux professionnels éventuellement mis à disposition par l'administration pour l'exercice des fonctions en télétravail, le nombre de postes de travail qui y sont disponibles et leurs équipements ;
- Les règles à respecter en matière de sécurité des systèmes d'information et de protection des données ;
- Les règles à respecter en matière de temps de travail, de sécurité et de protection de la santé ;
- Les modalités d'accès des institutions compétentes sur le lieu d'exercice du télétravail afin de s'assurer de la bonne application des règles applicables en matière d'hygiène et de sécurité ;
- Les modalités de contrôle et de comptabilisation du temps de travail ;
- Les modalités de prise en charge, par l'employeur, des coûts découlant directement de l'exercice du télétravail, notamment ceux des matériels, logiciels, abonnements, communications et outils ainsi que de la maintenance de ceux-ci ;
- Les modalités de formation aux équipements et outils nécessaires à l'exercice du télétravail ;
- Les conditions dans lesquelles l'attestation de conformité des installations aux spécifications techniques est établie

 **VOS MODELES, VOS OUTILS**
[Modèle de délibération](#)



PROCEDURE D'AUTORISATION D'EXERCER EN TELETRAVAIL



📄 VOS MODELES, VOS OUTILS
[Modèle d'arrêté autorisant le travail](#)



ORGANISER LE TRAVAIL

RESPECTER L'EQUILIBRE VIE PRIVEE / VIE PROFESSIONNELLE

De l'organisation et de la rigueur, voici les maîtres mots d'un télétravail réussi. Cela s'applique pour l'installation au poste de travail mais aussi à l'organisation du travail. Il est indispensable de délimiter l'amplitude horaire et de s'y tenir, autant pour l'employeur que pour l'agent. Des temps de pause devront être maintenus.

A titre de rappel, la durée quotidienne maximale de travail dans la fonction publique territoriale est de 10 heures sur une amplitude maximale de 12 heures. Le plafond hebdomadaire est de 48 heures, heures supplémentaires comprises (avec un temps de repos de 11 heures minimum par jour) tandis que le minimum hebdomadaire est de 35 heures. Bien que le télétravail permette de bénéficier d'une souplesse par rapport aux horaires en présentiel, il est préférable de coller au maximum aux horaires habituels de bureau. Le travail le soir et le week-end doit être proscrit.

A l'inverse, l'agent devra également faire preuve de rigueur afin de ne pas être tenté de reporter des périodes de travail en soirée pour réaliser d'autres tâches dans la journée. Une communication auprès de son entourage est indispensable pour éviter les sollicitations pendant le temps de travail ou les visites impromptues ; car au regard des autres, l'agent est à la maison et est donc disponible.

S'ORGANISER EN AMONT

Avant de partir en télétravail, une préparation en amont est nécessaire au regard des missions et du matériel.

La planification des tâches

Avant de commencer le télétravail, il faut définir les missions qui sont télétravaillables et celles qui ne le sont pas. Sur ce point, il faudra prendre en compte la nécessité de consulter des documents qui ne peuvent pas être déplacés par exemple, ou le degré d'autonomie nécessaire. Les missions les plus exigeantes en concentration telle que la rédaction de document ou le suivi d'une formation à distance pourront être réalisées en priorité lors des jours de télétravail. Ce qui peut entraîner une nouvelle gestion et planification des tâches à réaliser.

La préparation du matériel

La collectivité mettra à disposition de son agent tout le matériel informatique nécessaire et avant de quitter son bureau en vue d'une journée de télétravail, l'agent s'assurera qu'il emporte bien tout. Une attention particulière devra être portée sur les consommables (exemples : pile pour la souris ou le clavier, papier...), afin de ne pas être empêché par ce genre de désagrément. Il faudra également être vigilant sur les dossiers à prendre avec soi.

L'organisation pour les impressions

Une réflexion sur l'organisation des impressions devra être réalisée avant de commencer le télétravail. En fonction des possibilités et contraintes techniques, plusieurs solutions peuvent être envisagées.



MAINTENIR LE CONTACT

Le recours au télétravail peut parfois faire peur aux agents, ils redoutent surtout l'isolement. Afin de maintenir un lien avec le collectif, il est important de signaler qu'il est en télétravail par une affiche par exemple sur son bureau. Ainsi les collègues sauront qu'il n'est pas en congé ou en visite à l'extérieur et surtout qu'il est joignable.

Des points réguliers avec le collectif de travail permettent également de maintenir un lien entre les collaborateurs.

REUSSIR SES REUNIONS A DISTANCE

Lorsque l'on est nombreux, la visioconférence peut vite tourner à la cacophonie. Afin d'éviter ce problème, quelques règles simples doivent être respectées :

- S'installer dans un endroit calme en veillant à ce que l'éclairage soit suffisant.
- Éviter les sources lumineuses dans le dos qui créeraient un contre-jour.
- Penser à bien indiquer son nom pour être facilement identifiable lors des prises de parole.
- Couper le micro dès lors que la personne ne parle plus. Cela évitera les bruits de fond désagréables pour tout le monde. Une personne peut être désignée pour réguler la parole.
- Privilégier des prises de paroles courtes et efficaces : participer à une visioconférence demande beaucoup de concentration et peut vite être fatigant.



PREVENIR LES RISQUES LIES AU TELETRAVAIL

En matière de prévention des risques professionnels, l'autorité territoriale conserve les mêmes obligations de protection pour ses agents en situation de télétravail. Elle est chargée de veiller à la sécurité et à la protection de la santé du télétravailleur.

Toutefois, l'autorité territoriale n'a pas la maîtrise du cadre et des conditions dans lesquels se trouve son agent en télétravail. Elle devra donc le sensibiliser et l'accompagner pour que l'agent seul puisse, dans les meilleures conditions possibles, configurer son espace de travail, installer les outils informatiques et les matériels mis à sa disposition par la collectivité, et organiser son activité.

Comme pour chaque situation de travail, les risques liés au télétravail devront être évalués et intégrés dans le document unique de la collectivité. Dans le cadre de son programme annuel de prévention, l'autorité territoriale veillera donc à prendre aussi, des mesures techniques, organisationnelles ou de formations pour garantir la sécurité et pour prévenir la santé des télétravailleurs.

A ce titre, le télétravail devra faire l'objet d'un bilan annuel présenté au comité compétent en matière de santé et de sécurité au travail.

Une vigilance particulière devra être portée sur :

L'installation au poste de télétravail.

Les [principes ergonomiques](#) devront être rappelés au télétravailleur. Il veillera à aménager un espace de télétravailleur adapté.

L'environnement domestique.

De la même manière, les principes de prévention pour prévenir les risques liés aux déplacements dans le domicile, au risque électrique ou à l'hygiène de vie devront être rappelés au télétravailleur.

Les risques de chutes, de glissade, de trébuchement restent la première cause d'accident. Aussi, l'espace de télétravail et son environnement large devront être exempts de tout encombrement (câbles au sol, meubles dans le passage, etc.). Les bonnes pratiques pourront être rappelées régulièrement au télétravailleur.

L'autorité territoriale devra aussi s'assurer que l'installation électrique du domicile est maintenue dans un bon état de conformité (disjoncteur de protection, prises reliées à la terre, absence de multiprises, absence de rallonges, etc.).

Enfin, une bonne hygiène de vie contribue aussi à la protection de la santé du télétravailleur. Des conseils pourront lui être rappelés régulièrement pour limiter sa consommation de tabac, éviter la consommation d'alcool, réduire la prise d'aliments gras ou sucré, veiller à un sommeil suffisant et de qualité, pratiquer une activité physique régulière, etc.

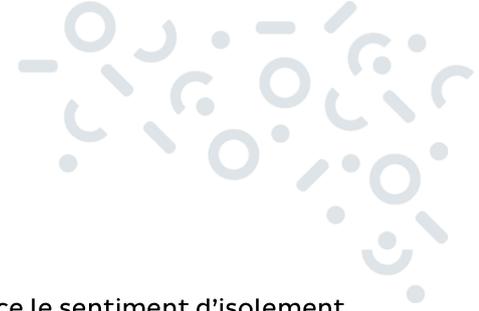
L'autonomie et à la charge de travail.

Le télétravail implique une autonomie et une organisation différente. L'autorité territoriale devra accompagner l'agent dans son organisation et être attentif aux difficultés que le télétravailleur pourrait rencontrer (renvoi vers parties orga et management)

L'environnement social.

Le télétravailleur est potentiellement isolé ce qui peut favoriser sa concentration, mais également être un facteur aggravant en cas d'accident ou d'absence de soutien social direct face à une difficulté. Aussi l'autorité territoriale veille à prédéfinir les conduites à tenir en cas d'accident ou en cas de difficulté.

Le télétravailleur est également éloigné de ses collègues de travail. Il est impératif de maintenir un lien régulier avec son encadrement et son équipe (renvoi vers partie management)

**Les outils et les ressources.**

Le dysfonctionnement des outils informatiques et de communication renforce le sentiment d'isolement du télétravailleur et sa charge mentale. Des outils de qualité, simples et robustes, adaptés au télétravail et permettant l'accès à l'ensemble des données nécessaires devront être mis en œuvre.

Des formations complémentaires devront être proposées au télétravailleur pour qu'il maîtrise son environnement informatique.

Le service informatique de la collectivité doit être organisé pour assurer une assistance aux télétravailleurs.

Le temps de travail et l'équilibre vie professionnelle-vie privée.

Le fait de se déplacer pour aller à son travail crée une distinction naturelle entre vie professionnelle et vie privée, en termes d'espace et de temps. En télétravail, l'agent devra adapter des espaces ou/et s'organiser pour maintenir cette séparation indispensable.

L'autorité territoriale veillera également à fixer des règles d'organisation voire à mettre en place des solutions techniques pour assurer une déconnexion aux outils professionnels informatiques et de communication.

L'ensemble des règles, des bonnes pratiques et des consignes à suivre peut être rassemblée dans une charte du télétravail.

Le médecin de prévention ainsi que l'assistant de prévention de la collectivité pourront conseiller et accompagner l'autorité territoriale dans la mise en œuvre de mesures de protection pour le télétravail. Ils pourront participer à la démarche de mise en œuvre du télétravail ; préconiser des équipements, des matériels ou des outils ; proposer des informations et des bonnes pratiques aux télétravailleurs.

L'ergonome, la psychologue du travail et les préventeurs du centre de gestion se tiennent également disponibles pour conseiller et assister la collectivité et ses agents dans le bon déroulement de cette démarche.

Avec l'accord de l'agent concerné, les membres du CHSCT pourront réaliser une visite du poste du télétravailleur.



LES PRINCIPES ERGONOMIQUES EN TELETRAVAIL

A l'instar du travail au bureau, l'autorité territoriale doit veiller à ce que le poste de télétravail soit adapté à l'agent. Les équipements et les mobiliers utilisés doivent être en adéquation avec la taille et la morphologie de l'agent. Ils doivent être correctement réglés.

FOURNIR DES EQUIPEMENTS DE TRAVAIL ADAPTES

L'aménagement du poste de télétravail doit tendre vers un aménagement similaire à celui du bureau. L'autorité territoriale devra fournir des équipements informatiques et de communication appropriés, afin de prévenir les risques liés aux gestes et aux postures.

Au minimum, elle devra mettre à disposition du télétravailleur : un ordinateur portable avec un écran d'au moins 15 pouces ; un clavier et une souris sans fil ; un téléphone portable ou un casque téléphonique avec un logiciel de téléphonie ; un accès aux serveurs et aux logiciels professionnels de la collectivité ; un bagage ou des protections pour transporter aisément ce matériel.

En complément, elle pourra aussi proposer à l'agent un ou des écrans informatiques d'au moins 19 pouces, une chaise de bureau, un bureau droit, un repose-pied, etc.

En termes de matériels, il peut aussi être envisagé d'équiper le site de télétravail d'un ordinateur de bureau classique (unité centrale et écran d'au moins 19 pouces). Dans ce cas, l'agent n'aura pas à déplacer son matériel entre son bureau et son lieu de télétravail. Les manutentions sont évitées. Le passage d'un lieu de travail à l'autre est facilité.

Le télétravail sur des supports comme une tablette informatique, un smartphone, ou un ordinateur personnel, ainsi qu'une installation sur un lit, un canapé ou un fauteuil de salon présentent des modes dégradés incompatibles avec les obligations de sécurité de l'employeur. Ces situations sont à proscrire.

VEILLER A UN AMENAGEMENT ERGONOMIQUE

En plus du matériel, l'autorité territoriale devra veiller à ce que le poste de télétravail soit aménagé de manière ergonomique. Elle donnera tous les conseils nécessaires à l'agent, le sensibilisera aux risques existants et aux mesures de protection à mettre en œuvre.

Les minimums requis pour l'aménagement d'un poste de télétravail ou les bonnes pratiques à suivre pourront être rappelés dans la charte de télétravail de la collectivité.

L'autorité territoriale veillera à ce que le télétravailleur dispose d'un espace de travail adapté aux tâches qu'il doit réaliser. Cet espace de travail doit offrir de bonnes conditions de travail et de sécurité. Il doit bénéficier d'un éclairage (naturel et artificiel) adapté, être chauffé et aéré de manière convenable, ne pas être encombré ou présenter de risque de chute, avoir des dimensions suffisantes pour réaliser l'activité ou se mouvoir facilement.

Les équipements informatiques et de communication devront être installés pour ne pas créer de contraintes physiques chez l'agent. Ces matériels ainsi que les mobiliers (chaise, bureau, table, etc.) devront être réglés voire disposés pour être adaptés à la taille et à la morphologie de l'agent. Les modalités de réglage du matériel ainsi que les bonnes pratiques à adopter devront être rappelées au télétravail.

L'assistant de prévention, le médecin de prévention voire le CHSCT pourront également conseiller les télétravailleurs dans cet aménagement ergonomique de leur espace de travail.



VOS MODELES, VOS OUTILS

[Fiche pratique P04](#) Aménagement du bureau avec poste informatique

[Fiche pratique P44](#) Travail sur écran : les principales règles à respecter



[Fiche équipement E36](#) Choisir son siège de bureau

ACCOMPAGNER L'ORGANISATION DES TACHES

La bonne organisation des tâches sur une journée concourt autant à la prévention des risques liés aux gestes et aux postures, que l'installation matérielle du poste de télétravail. En ergonomie, il est essentiel d'éviter les gestes répétitifs, les postures contraignantes ou figées sur de longues périodes. L'agent doit pouvoir se mouvoir, alterner les activités, faire des interruptions.

L'autorité territoriale doit prévoir avec l'agent, les activités à réaliser en télétravail en permettant de respecter ces principes. Elle devra le sensibiliser aux risques encourus. Les tâches impliquant de la concentration, de la frappe et du travail sur écran comme la rédaction, la comptabilité ou la saisie de données devront être alternées régulièrement avec des tâches moins sollicitantes comme un contact téléphonique ou la lecture d'un document papier. L'agent est aussi invité à changer de position sur sa chaise, à se lever, à se mouvoir, etc.

VEILLER A UN MAINTIEN DE L'ACTIVITE PHYSIQUE

La posture assise prolongée ainsi que le sédentarisme contribuent à des facteurs de risque importants pour la santé. Malheureusement, le télétravail favorise ces situations néfastes. De fait, le télétravailleur n'effectue pas le trajet domicile-travail, il ne se déplace pas dans sa journée pour se rendre en réunion, échanger avec le collègue du bureau voisin, récupérer un document sur le photocopieur ou dans une armoire de classement.

Ces temps d'activité physique induits dans une journée de travail classique, doivent donc être renforcés en situation de télétravail. L'autorité territoriale invitera l'agent à se déplacer davantage en téléphonant debout par exemple, à réaliser régulièrement des étirements ou des exercices de renforcement moteur, et à adopter des pratiques d'hygiène de vie.

 [VOS MODELES, VOS OUTILS](#)
[Guide](#) Travail sur ordinateur étirez-vous !



LE MANAGEMENT ET LE TELETRAVAIL

LE TELETRAVAIL, UNE OCCASION DE PRENDRE LA MESURE DE L'IMPORTANCE DU MANAGEMENT

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le télétravail ne se résume pas à une question technique, qui consisterait à « déplacer » le poste d'un agent, de la collectivité à son domicile. En effet, le travail n'est pas une matière « morte » et désincarnée : il se matérialise dans un rapport à l'espace, au temps et aux relations sociales. En ce sens, le déploiement du télétravail constitue une transformation profonde de l'organisation du travail, qui soulève de nouvelles questions et problématiques psychosociales.

Au regard de ces enjeux, le management constitue un levier important dans la réussite du télétravail, tant pour les agents que pour le manager. Si un mauvais management en présentiel peut avoir des conséquences négatives, les difficultés risquent d'autant plus de se cristalliser dans le cadre du télétravail. Ceci peut entraîner des dysfonctionnements dans l'activité et un impact en termes de santé au travail : perte de motivation, tensions dans l'équipe, sentiment d'isolement, manque d'informations, etc.

Souvent peu valorisé et déployé de manière intuitive, le management est pourtant une pratique particulière, qui impose des compétences et une posture particulière. Le télétravail implique pour le manager de prendre du recul et de se questionner sur ses pratiques afin de les adapter.

Quelques questions à se poser en tant que manager :

- Dans quel état d'esprit j'aborde le management de mon équipe en général ?
- Comment adapter ces principes généraux au télétravail ?
- Quels points de vigilance dans ma pratique, au regard de ma connaissance de mon équipe ?
- Sur quels aspects je me sens en difficulté ou moins à l'aise ?
- Quelles sont mes ressources et points d'appuis ?

S'il n'existe pas de compétences managériales spécifiques au télétravail, les bonnes pratiques d'encadrement devront être renforcées (suivi de l'activité, maintien des liens avec les agents et entre les agents, communication, etc.). En effet, le télétravail impose à l'encadrant de déployer une posture managériale d'autant plus engagée et dynamique.



DEVELOPPER LA CONFIANCE ET L'AUTONOMIE : L'OCCASION DE ROMPRE AVEC CERTAINES IDEES REÇUES !

La pratique du télétravail repose en grande partie sur la notion d'autonomie laissée aux agents dans la réalisation de leur travail. Si elle s'accompagne d'un cadre suffisamment clair, d'un appui de la hiérarchie dans l'activité et d'échanges entre pairs, l'autonomie peut constituer une ressource importante pour les agents : elle peut favoriser l'implication, l'intérêt professionnel ainsi que le sentiment de reconnaissance. L'autonomie et la responsabilisation des agents dans leur travail met en jeu la question de la confiance. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, la confiance n'est pas une évidence et ne se décrète pas : elle se construit dans une organisation du travail cadrée et dans la relation entre le manager et les agents. La mise en place du télétravail est souvent l'occasion de prendre la mesure du poids de certains préjugés, qui peuvent constituer des freins à cette confiance dans le management. Ils tournent autour de l'inquiétude d'une perte de légitimité et de contrôle, de l'idée qu'il existerait des « abus » et que certains agents « profiteraient » du télétravail pour ne pas travailler ou moins travailler :

- « Si les agents ne sont pas présents sur site, est-ce qu'ils vont vraiment travailler ? »
- « Si je ne peux pas contrôler leur travail directement, qu'est-ce qui prouve qu'ils travaillent autant ? »

Si ces inquiétudes peuvent être légitimes, il est important pour les managers de se questionner sur leur origine, pour se rassurer dans leur posture et développer de bonnes pratiques. En effet, ces idées reçues reflètent certaines méconnaissances sur le travail :

- Le travail n'est pas que le travail productif ! Au bureau comme en télétravail, il existe de nombreux temps qui peuvent être qualifiés de « non-productifs », mais qui participent pourtant à la réalisation de l'activité : réfléchir, essayer, ne pas réussir à avancer, recommencer, avoir des échanges sur le travail ... tout ceci fait partie du travail !
- Si les agents réalisent leur travail, ce n'est pas parce qu'ils y sont obligés, parce qu'ils sont contrôlés par leur responsable. La motivation ne dépend pas du degré de contrôle exercé, car ce qui lie les agents à leur travail est bien plus profond : intérêt pour l'activité, sentiment d'utilité, envie de bien faire, sens du service public, etc.



DEFINIR UN CADRE, EN ASSOCIATION AVEC LES AGENTS :

La mise en place du télétravail ne s'improvise pas, au risque de mettre en échec la démarche et de créer des situations dégradées. Elle implique de prendre le temps de la réflexion et d'anticiper l'ensemble des questions que soulève une telle démarche.

Si une souplesse est toujours possible, il convient de définir le cadre dans lequel le télétravail va se déployer. C'est sur la base de ce cadre que pourront se mettre en œuvre l'autonomie et la relation de confiance entre le manager et les agents. Il permettra à chacun de disposer de repères pour sécuriser son activité, qu'il s'agisse des télétravailleurs ou des agents sur site. Au-delà, il s'agit de favoriser l'équité entre les agents, à travers la définition de règles de fonctionnement collectif.

A l'échelle de la collectivité, il s'agit de définir les critères d'éligibilité ainsi que les règles de mise en œuvre (nombres de jours télétravaillés, horaires de travail adaptés ou non, procédures de traitement de la demande, etc.).

Remarques :

- Sauf circonstances particulières, il n'est pas pertinent d'imposer du télétravail à des agents. Celui-ci doit faire l'objet d'une démarche volontaire.
- Sauf circonstances particulières, il convient de limiter le nombre de jours télétravaillés, comme le prévoit la réglementation. En effet, si le télétravail a de nombreux avantages, il possède aussi certaines limites. Instituer le télétravail comme la modalité principale ne serait pas sans risque pour la santé des agents.

A l'échelle du service et avec l'agent directement concerné, il conviendra de déterminer les missions télétravaillables, les objectifs, les modalités de suivi de l'activité, de communication et de coopération. Il s'agit de mettre en discussion tous ces éléments, afin d'engager une dynamique de service et de donner une visibilité sur le travail des uns et des autres, à partir du travail réel. Si cette démarche peut apparaître comme une « perte de temps » au premier abord, elle se révélera particulièrement utile pour le manager pour la suite : elle permettra notamment d'éviter de sur-solliciter les agents pour contrôler leur travail.

Attention :

Définir les modalités de mise en œuvre du télétravail de manière verticale, sans impliquer les agents, n'aurait peu de sens et d'intérêt. Le cadre mis en place sera d'autant plus adapté, légitime et donc respecté, s'il est le fruit d'un travail mené en association étroite avec les agents, à partir des réalités du travail.



RENFORCER LES LIENS AVEC LES AGENTS ET LE SOUTIEN DANS LA REALISATION DE LEUR TRAVAIL

Lorsqu'on parle de management et de télétravail, on entend souvent les mots « suivi » ou « contrôle ». Bien plus large, la notion de soutien résume bien l'état d'esprit dans lequel le manager doit aborder sa posture : le télétravail impose en effet pour les managers de développer leur pratique pour renforcer le soutien aux agents.

Le soutien de la hiérarchie n'est pas une idée générale, mais il se matérialise dans les actes. Il permet de prendre toute la mesure de l'importance du rôle du manager : en tant que facilitateur, animateur, appui aux agents dans la réalisation de leur activité. C'est sur cette base qu'une relation de confiance pourra s'établir et que l'autonomie des agents sera favorisée.

Renforcer le soutien se traduit par un renforcement des liens entre le manager et les agents, à différents niveaux :

- Accorder une attention particulière à l'organisation de réunions d'équipe : celles-ci permettent au manager de suivre l'activité, aux agents de faire des retours sur l'avancée de leur travail, d'évoquer les difficultés rencontrées et d'y répondre. Au-delà de la tenue de ces réunions, il s'agira pour le manager de veiller à la qualité de celles-ci : les préparer et les animer pour que ces temps soient utiles pour tous.
- Au-delà des temps collectifs, veillez à maintenir des échanges individuels avec les agents. L'enjeu n'est pas tant de « contrôler », mais de se saisir des occasions d'engager une discussion avec l'agent sur son travail.
- Oser dire les choses, se saisir des occasions de faire des retours : il s'agit de valoriser le travail effectué, de répondre aux difficultés qui peuvent se poser, mais aussi de dire clairement ce qui est à améliorer.
- Communiquer sur les projets et la vie de la collectivité. Le télétravail peut entraîner un certain éloignement des agents par rapport à la vie de la structure, de même qu'une perte en termes d'informations. Le rôle du manager se situe aussi dans le maintien des liens entre les équipes et la collectivité en général, en termes de projet et de sens du travail.
- Être à l'écoute et dans l'échange : s'intéresser au vécu du travail, reconnaître les difficultés rencontrées par les agents, leur permettre de formuler leurs besoins, exprimer son avis, apporter des réponses si elles sont disponibles, ou s'engager à les rechercher.

Être à l'écoute des agents, pas si évident que ça !

Être à l'écoute ne va pas de soi, cela constitue une réelle compétence et implique un travail sur sa posture managériale. Nombreux sont les managers qui pensent être à l'écoute mais qui ne le sont pas, souvent parce qu'ils ne sont pas à l'aise ou parce qu'ils n'osent pas se positionner.

Par exemple, lorsqu'un agent évoque des difficultés dans son travail, le manager peut se sentir démuni, et avoir tendance à minimiser les choses ou à ne pas répondre. Ceci peut aggraver la situation, entraînant chez l'agent un sentiment de ne pas être compris et d'être seul face à ses problèmes. En tant que manager, au-delà des solutions qui doivent être apportées, être capable de d'entendre les difficultés d'un agent constitue un témoignage de reconnaissance de son travail et accroît le sentiment de soutien perçu.

Ainsi, cette posture d'écoute constitue un réel outil pour déployer un management plus efficace, car plus en phase avec la réalité du travail et des besoins des agents.



MAINTENIR LA COOPERATION ET LES LIENS AU SEIN DE L'EQUIPE :

La mise en place du télétravail peut impacter la dynamique des collectifs de travail : elle peut altérer la coopération, entraîner un sentiment d'isolement, une perte de motivation, ou encore des tensions au sein des équipes.

En effet, il ne faut pas oublier que le travail ne peut se réaliser seul : à des degrés différents en fonction des postes, il implique toujours des coopérations, des échanges entre pairs, des liens formels ou informels. Ces liens ne participent pas seulement à créer un climat « sympathique » : ils participent à la réalisation de l'activité.

Parce que l'équipe constitue une ressource majeure des agents, le manager devra veiller à la qualité du collectif de travail, à travers plusieurs éléments :

- Définir et communiquer de manière transparente sur les modalités d'accès et de mise en œuvre du télétravail, afin de fixer des repères collectifs et de garantir l'équité entre les agents qui télétravaillent et ceux qui ne télétravaillent pas.
- Veiller à la tenue de points d'équipes réguliers et à la qualité des réunions : dans l'animation de ces temps, stimulez les échanges entre les agents.
- Autant que possible, privilégiez l'organisation des réunions de services lorsque tous les agents sont présents sur site.
- Garantir la transparence sur les plages de télétravail de chacun, afin que chaque agent puisse savoir lorsque le collègue est présent sur site ou non.
- Avoir une attention générale sur la qualité des liens au sein de l'équipe, créer des occasions de les renforcer et se positionner pour réguler les sources de tensions.

REFERENCES

> [Code général de la fonction publique, article L430-1.](#)

> [Décret n° 2016-151](#) du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature

> [Décret n° 2021-1123](#) du 26 août 2021 portant création d'une allocation forfaitaire de télétravail au bénéfice des agents publics et des magistrats

> [Arrêté du 26 août 2021](#) pris pour l'application du décret n° 2021-1123 du 26 août 2021 relatif au versement de l'allocation forfaitaire de télétravail au bénéfice des agents publics et des magistrats

> [FAQ Forfait Télétravail](#)

> [Accord du 13 juillet 2021](#) relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique