



MINISTÈRE DE LA CULTURE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Information à l'attention des encadrants : Bonnes pratiques pour le management à distance

Le **dispositif exceptionnel de confinement** que nous connaissons vient modifier les conditions dans lesquelles nous sommes amenés à travailler notamment par la généralisation du télétravail et du travail à distance. Dans ce cadre, il semble utile de rappeler ou de fixer certaines règles aux encadrants afin de préserver la qualité de vie individuelle et collective au travail.

Un flash d'information a été communiqué le 20 mars aux encadrants de l'administration centrale (AC), des services déconcentrés (DRAC) et des services à compétences nationale (SCN).

Prendre en compte les situations individuelles de chacun / rompre l'isolement

Il est important de se renseigner pour savoir si le collaborateur aura des enfants à garder, des proches à soutenir, et quelles sont les plages horaires de travail possibles pour lui. Sur cette base, un planning prévisionnel pourra être établi précisant les créneaux de travail à distance et ceux placés sous le régime des autorisations spéciales d'absence.

Dans cette période qui peut s'avérer particulièrement difficile pour certains d'entre nous, les relations humaines doivent primer. Ainsi, chaque encadrant est invité à prendre régulièrement des nouvelles des agents appartenant à son collectif de travail et à signaler à sa hiérarchie les situations préoccupantes. Elle peut par ailleurs être l'opportunité d'imaginer de nouvelles formes de convivialité : pauses "machine à café" virtuelles, partage de photos, échanges de pratiques sur la « gestion » du confinement, entraide ...

Le travail à distance implique la confiance. Manager à distance implique de laisser de l'autonomie aux agents, et d'être présent quand ils rencontrent une difficulté.

Au bout de quelques jours de travail à domicile, certains pourraient perdre leur rythme habituel de travail. Il faut l'accepter et il sera important d'accentuer les échanges avec ceux-ci afin d'en identifier les causes : présence des enfants, perte de motivation, sentiment d'inutilité ou d'isolement Diversifier les missions confiées à l'agent pour le redynamiser peut-être une solution.

Enfin, même si certains agents seront contraints d'être placés en autorisation spéciale d'absence sur toute la durée du confinement, ou placés en arrêt maladie, il est primordial de prendre régulièrement de leurs nouvelles (1 à 2 fois par semaine par exemple) et de maintenir un lien avec la vie du service.

Tenir compte des contraintes techniques de chacun

Le travail à distance peut être organisé suivant plusieurs modalités qui peuvent prendre la forme soit du télétravail pour les agents qui sont équipés d'ordinateurs professionnels avec un accès au réseau du ministère en VPN, soit de travail à domicile pour les agents qui accèdent à leur messagerie professionnelle grâce à leur ordinateur personnel.

Il est donc nécessaire de tenir compte de ces disparités techniques.



MINISTÈRE DE LA CULTURE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Organiser le travail et adapter les outils de communication

Maintenir le lien avec le collectif de travail est fondamental et permet d'éviter l'isolement pour certains de nos collègues. Divers outils peuvent contribuer à maintenir ce lien : organiser des réunions en conférence téléphonique ou en visioconférence, créer des boucles de messagerie instantanées ...

La DINUM a mis en place un outil de [messagerie instantanée sécurisée, TCHAP](#), qu'il est préconisé de privilégier, notamment dans le cadre d'échanges professionnels de données sensibles ou d'informations confidentielles.

Vous pouvez planifier des rendez-vous audio ou visio dans les agendas partagés si les agents y ont accès, pour sanctuariser ces temps d'échange. Il faut préalablement veiller à ce que les outils informatiques nécessaires soient accessibles à l'ensemble du collectif.

Il est également souhaitable de programmer des échanges audio ou visio en bilatérale avec chaque agent pour faire un point sur ses missions. Cela permet si nécessaire de bien expliquer à chacun la nouvelle organisation mise en place, d'analyser les tâches qui sont réalisables à distance et d'identifier les dossiers à prioriser. Les modalités de saisine des collaborateurs par leurs supérieurs hiérarchiques doivent être adaptées au degré d'urgence du sujet à traiter.

- Le courriel constitue la modalité courante des échanges de travail. Attention à respecter la forme et éviter d'abuser des formulations trop directes que favorise la messagerie.
- En situation de travail à distance, qui plus est dans des conditions qui ne sont pas toujours optimales, cette modalité ne permet pas toujours de communiquer en temps réel. En cas de commande urgente, il est donc recommandé de doubler le courriel d'un appel téléphonique sur le portable professionnel de l'agent ou, s'il n'en n'est pas doté, via un autre numéro (sous réserve de l'accord préalable de l'agent).

Veiller à respecter les horaires de travail

Pour tenir compte des contraintes personnelles que peuvent rencontrer les uns et les autres, **il est recommandé de passer les appels téléphoniques dans les plages horaires habituelles de travail.**

En dehors de ces plages horaires, chacun est libre d'adapter ses horaires de travail à sa convenance et ses propres contraintes individuelles. Toutefois, comme l'indique la [charte courriels ministérielle](#) dont les principes restent valables dans ces circonstances exceptionnelles : « en dehors des horaires de travail, les courriels ne sont pas présumés être lus ».

Travailler à distance ne signifie pas une disponibilité totale sur les plages habituelles de travail. Des pauses sont nécessaires et celles-ci doivent être acceptées par l'encadrant. Ainsi, il convient d'éviter les sollicitations notamment téléphoniques sur le temps du déjeuner.

Il est nécessaire d'identifier les collaborateurs qui ont tendance à ne plus maintenir la distance entre leur vie professionnelle et personnelle, et si nécessaire de les aider à structurer leur journée.



MINISTÈRE DE LA CULTURE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

La gestion des congés

Il peut être nécessaire de faire des pauses et donc de prendre des congés pendant cette période. Il faut pouvoir ouvrir cette possibilité aux agents qui le souhaitent.

Il est rappelé que les congés programmés ne peuvent être annulés, sauf nécessité de service.