



TÉLÉTRAVAIL

RÉGULIER OU OCCASIONNEL

- Ligne hiérarchique -

EN TANT QUE MANAGER

Outre la fiche thématique, voici un mode d'emploi pour vous aider à gérer le télétravail de votre personnel.

Tout d'abord, vous êtes responsables et donc libres d'accepter ou de refuser le télétravail (le télétravail n'est pas un droit, sauf s'il est imposé par le Collège communal comme par exemple lors de la crise sanitaire de 2020-2021), en fonction des impératifs de fonctionnement de votre service ou de la mission même de service public. Il convient bien entendu d'avoir conscience des avantages que le télétravail procure, tant pour le personnel que pour la hiérarchie, ainsi que des risques et écueils à éviter.

Le télétravail est un nouveau mode de fonctionnement qu'on ne peut ignorer. Toutefois, il doit être géré, préparé, évalué et adapté si besoin, et ne pas prendre le pas sur le présentiel. Les relations humaines restent le principal moteur de notre santé mentale, permettant d'allier bien-être et efficacité.

Trois volets sont essentiels et doivent être pris en considération dans la réflexion en termes de management du télétravail : La préparation (avant/pendant/après), le maintien des contacts humains et la relation de confiance.

LA PRÉPARATION DU TÉLÉTRAVAIL : AVANT - PENDANT - APRÈS

AVANT

- Assurez-vous, pour votre personnel et pour vous-même, de la lecture et de la bonne compréhension des obligations et des recommandations présentées dans la fiche thématique. Suivez la check-list. Vous devez être prêts à tous niveaux (informatique, matériel, missions, etc.) à vous lancer dans l'aventure du télétravail, chacun pour son volet du contrat !
- Si le télétravail est envisageable, il convient d'en faire une demande générale, une fois pour toute, au service GeCa. La demande sera soumise au Collège et fondue dans un avenant ou une convention.
- Fixez avec lui des objectifs SMART, idéalement en lien avec ses missions habituelles. Ce sera d'autant plus facile à évaluer en termes de résultats : dossiers de fond, rédactionnel, lecture, relecture, etc.
- Préparez un tableau de bord de suivi des objectifs de télétravail, qui vous permettra de faire les évaluations a posteriori.
- Respectez les délais de demande quotidienne de télétravail dans erh. Idéalement, minimum 48 heures avant la date demandée.
- Faites preuve de vigilance avec les objectifs « sous-jacents » de votre personnel. Comme annoncé, le télétravail n'est pas une opportunité d'éviter de prendre congé pour garder ses enfants, organiser une randonnée à vélo, aller chez le médecin, faire du shopping ou s'occuper des tâches ménagères.

PENDANT

- En tant que responsable, vous devez pouvoir joindre votre personnel rapidement. Si vous ne disposez pas de son n° privé, vous devez pouvoir le joindre via sa ligne fixe qu'il aura préalablement déviée. Il n'est pas en congé.
- Par contre, si ce n'est pas hyper urgent, cela peut attendre le lendemain. N'oubliez pas que l'un des objectifs est justement qu'il puisse se concentrer sur les tâches fixées, et pas sur toutes les petites interférences qu'il doit gérer habituellement au bureau.

APRÈS

- Faites une évaluation de la journée de télétravail, vous constaterez rapidement si le travail demandé a été réalisé.
- Réfléchissez ensemble sur les améliorations à apporter : dématérialisation, plateforme de documents partagés, rédaction de procédures, mise en ordre des fichiers sur les différents serveurs, etc.
- Vérifiez, à une échéance plus longue, que toutes les conditions sont toujours remplies pour que le télétravail reste efficace et utile pour toutes les parties.

LES CONTACTS HUMAINS : MAINTIEN DU DIALOGUE ET DE LA COMMUNICATION LORS DU TÉLÉTRAVAIL

- Veillez à conserver au minimum une journée par semaine où toute l'équipe est en présentiel, afin d'organiser notamment la réunion hebdomadaire qui permet de préparer ensemble le travail, d'assurer le suivi des dossiers, de garantir la bonne circulation de l'information au sein de l'équipe et d'entretenir l'intelligence collective.
- Préférez le mail au gsm, sauf réelles urgences. En effet, le gsm étant souvent privé, l'agent risque de culpabiliser s'il a raté l'appel et qu'il lui faut vous rappeler (à ses frais). Un mail peut prévenir d'un appel. Par exemple : « Je t'appellerai à 11h, peux-tu être disponible pour répondre avec tel élément du dossier ? Merci ».
- Si les réunions en présentiel sont difficiles à organiser, utilisez la vidéoconférence pour bien faire passer les messages « formels », que ce soit à une ou plusieurs personnes. Le langage non verbal est essentiel, et cela vous évitera de vous répéter par coups de fil individuels, avec risque de mauvaise ou divergente interprétation dudit message.
- Enfin, les médias sociaux doivent rester à usage privé. Ne les utilisez que pour les aspects « informels » et n'attendez aucun retour. Ce type d'échange permet toutefois de souder l'équipe.

LA RELATION DE CONFIANCE

- Avec une bonne relation de confiance, votre personnel sera d'autant plus impliqué, autonome et performant.
- Si les règles et les objectifs ont été bien fixés, nul besoin de jouer le gendarme et de vérifier 50 fois sur la journée que la personne est bien « à son poste ». Ce serait dommage que les avantages (concentration, flexibilité, autonomie) deviennent des inconvénients.
- Toutefois, il s'agit d'un contrat win/win. Si la confiance est rompue et qu'il y a abus, d'un côté comme de l'autre, il convient de renégocier le contrat et d'en parler. Si cela n'était pas suffisant, l'autorisation de télétravail pourrait être refusée.

Des formations spécifiques relatives au management du télétravail et à l'utilisation des outils de vidéoconférence peuvent être demandées au service GeCo (cellule Formations).

A disposition :

ORGANISER UNE VIDÉOCONFÉRENCE
- Personnel communal -

Il y a encore quelques mois, les réunions à distance étaient exceptionnelles. Depuis la généralisation du télétravail, la vidéoconférence fait partie de notre quotidien. Plus entre les locaux de connexions, le dialogue prend tout le monde parle en même temps. Le chat qui aide ou les réunions qui durent trop longtemps, ce n'est pas forcément un miracle. Voici quelques bonnes pratiques pour organiser des réunions à distance aussi efficaces et productives, si pas plus, que vos réunions en présentiel !

Il est utile de rappeler les conseils de bonne conduite d'une réunion en présentiel, qui s'appliquent également à la vidéoconférence. A cet effet, voir la Fiche outils De la réunion au agée à la réunion utile et efficace.

PROGRAMMER SA VIDÉOCONFÉRENCE

- 1 Choisir le bon outil**
En fonction de certains critères (nombre de personnes, durée de réunion, partage de documents, possibilité de sous-groupes, etc.), différents outils existent sur le web : Teams, Zoom, Webex, GoToMeeting, ... Ces-ci sont gratuits dans leur formule de base, mais la durée et le nombre de personnes sont parfois limités. Les formules professionnelles sont généralement payantes.
La Ville de Namur a décidé, pour l'instant, de privilégier les outils Webex et Zoom pour lesquels elle dispose de licences professionnelles pour les personnes qui organisent les réunions virtuelles. Ceux qui sont invités ne doivent pas installer l'application sur leur PC (un simple lien URL, transmis dans la communication, leur permet d'accéder au rendez-vous).
- 2 Programmer la rencontre**
De la même manière que pour une réunion en présentiel, il convient d'abord de vérifier les compatibilités d'agenda, soit par accès aux agendas Outlook des membres du personnel communal, soit via des outils comme Doodle.
Ensuite, la procédure est souvent identique pour les différentes applications :
• Ouvrir l'application dans une fenêtre de votre navigateur (au choix et à adapter en fonction des résultats : Chrome, Firefox, Safari, Edge, Apple Internet Explorer) ;
• Vous connecter en utilisant éventuellement les codes d'accès et mots de passe qui vous ont été donnés par le service informatique (pour Webex et Zoom) ;
• Modifier si nécessaire le nom d'organisation et adapter les paramètres de votre réunion (salle d'attente, micro ouvert ou fermé, etc.) ;
• Programmer la rencontre (date, heure de début, heure de fin, documents annexes) ;
• Réviser l'invitation (votre lien/numéro d'accès, adresse et événement mail de passage).
- 3 Envoyer les invites et invites**
Envoyer votre invitation en temps utile - idéalement via l'agenda Outlook (les éléments sont insérés directement dans leur agenda) ou par mail, en transmettant bien l'adresse URL.
La communication doit être claire et explicite sur le mode de fonctionnement. Envoyer éventuellement un mode d'emploi de l'application utilisée et n'hésitez pas à donner quelques conseils :
• Répondre quand il y a une question ou non (selon les heures, heures de disponibilité) ;
• Lire l'agenda de documents, préparation de dossiers, ... ;
• Être prêt de la qualité et de la stabilité de leur connexion, micro et caméra ;
• Ne pas éteindre tout (sauf les accélérateurs de la salle d'attente de préférence) ;
• Numéro d'appel d'urgence en cas de problème de connexion ;
• Conseil de transfert du lien URL, vers la table mail prévue en cas de télétravail.

INFOS

Service Gestion des Carrières (GeCa\DRH)
Mail : gestiondescarrieres@ville.namur.be
(BP Gestion des Carrières)

Service Gestion des Compétences (GeCo\DRH)
Mail : gestiondescompetences@ville.namur.be
(BP Gestion des Compétences)

Service Informatique
081/24 63 10
Mail : informatique-support@ville.namur.be
(BP Informatique - Support)



CADRE LEGAL

Loi du 3 juillet 1978, art. 119 et suivants
(relative aux contrats de travail)

Loi du 5 mars 2017
(organisant le travail faisable et maniable, dans le secteur privé)

Loi du 21 décembre 2018
(portant de dispositions diverses en matière sociale)

CCT n°85bis du 27 février 2008
(relative au télétravail dans le secteur privé)

Décision du Conseil communal du 13 octobre 2020
(Tutelle du 25 novembre 2020)