



# GUIDE ORGANISER ET MANAGER LE TÉLÉTRAVAIL

GUIDE CFTD CADRES ORGANISER ET MANAGER LE TÉLÉTRAVAIL



Dirigé par Laurent Mahieu





**Directeur de publication :**

Laurent Mahieu

**Coordination édition :**

Laurent Mahieu

**Conception graphique :**

Yasmine Latch

CFDT Cadres

47-49 avenue Simon-Bolívar 75950 Paris Cedex 19

Février 2022

# ORGANISER ET MANAGER LE TÉLÉTRAVAIL







## LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DU MANAGEMENT À DISTANCE

Selon l'ANI télétravail, l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 : « *Pour une mise en œuvre réussie du télétravail* »

Tout au long de l'ANI télétravail conclu le 26 novembre 2020, le mot "Organisation" apparaît 49 fois dans le texte et le mot "Management" 26 fois.

Organiser le télétravail sur le papier ne suffit pas, il faut le manager ! Le travail réel réclame en effet l'animation des équipes, la régulation des tensions internes inter-fonctionnelles, le soutien des situations individuelles. Et le télétravail encore plus !

En matière d'organisation et de management, le texte de l'ANI aborde ces notions tantôt de façon spécifique (des parties dédiées), tantôt de façon transversale.

L'activité du manager n'est pas toujours évoquée mais elle est sous-entendue.

Et les managers disposent de marges d'initiatives et d'espaces d'autonomie à tous les niveaux du management du (télé)travail, « pour une mise en œuvre réussie du télétravail » (comme y invite le titre de l'accord), réussie pour l'ensemble des intéressés qu'ils soient en télétravail, travaillant sur site, nomade, manager et fonctions supports (RH, SI, SST, etc.).

### L'accord invite à adapter les pratiques managériales

Comme l'indique l'article 4.1. :

Le télétravail s'exerce dans le cadre normal de la relation contractuelle de travail. Néanmoins, mis en place de manière régulière, il fait évoluer la manière d'animer la communauté de travail et peut donc s'accompagner de la mise en place de pratiques managériales spécifiques.

L'ANI du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres aborde déjà les enjeux nouveaux liés au management à distance en référence notamment au télétravail et « *appelle à une forme de renouveau des pratiques managériales qui parviendrait à concilier la multiplicité des organisations de travail (en fonction des projets et des enjeux notamment), la mobilisation des nouveaux outils numériques, et les bénéfices que représentent les liens humains avec le collectif de travail, tant en termes de performance que d'épanouissement personnel et professionnel.* »

« Ces nouvelles pratiques managériales impliquent de nouvelles responsabilités partagées entre l'employeur et le salarié cadre, dans une recherche de performance collective et d'excellence opérationnelle, en veillant à respecter l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle... »

Il en ressort que le télétravail repose sur un postulat fondamental – la relation de confiance entre un responsable et chaque salarié en télétravail – et deux aptitudes complémentaires – l'autonomie et la responsabilité nécessaires au télétravail.

Les pratiques managériales sont ainsi réinterrogées et adaptées en fonction de ce socle, ainsi que des objectifs du télétravail et de l'organisation de celui-ci : elles différeront notamment en fonction du nombre de personnes en télétravail ou de la fréquence de ce dernier.

Enfin, les outils de communication évoluent avec le télétravail, les modes de communication doivent donc également s'adapter. L'absence de communication non-verbale dans les échanges à distance est prise en compte et les modes et canaux de communication doivent être adaptés aux messages.

Le choix de présentation de ce guide est de partir de la structuration du "Management du travail" en 4 registres telle que l'a proposée l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) dans son livre blanc « *Apprendre à manager le travail* » (2017) ; la synthèse ANACT est reprise en encadré en tête de chacune des quatre parties qui suivent :

- Organiser ;
- Animer ;
- Réguler ;
- Soutenir.

Sous chacune des quatre parties, sont ainsi regroupés les articles de l'ANI télétravail qui correspondent à cette dimension de l'agir managérial. À la fin de chaque paragraphe est indiquée la référence de l'article correspondant dans l'ANI.





# 11

## 1. Organiser les processus

Construire ensemble une organisation qui intègre le télétravail

1. Un retour d'expérience mené avec les salariés 12
2. L'analyse des organisations et des activités avec les salariés et le CSE 13
3. Des règles d'organisation clairement définies 14
4. Des principes de prévention prévus en amont 14

# 17

## 2. Animer le collectif de travail

Mettre en œuvre l'organisation hybride au quotidien, avec l'ensemble des salariés

1. Un enjeu : préserver la cohésion sociale interne 18
2. Identifier des activités de travail coopératives (et pas seulement organiser le collaboratif) 18
3. Communication et dialogue individuels et collectifs 18
4. Formation des collectifs de travail, managers compris 19

# 21

## 3. Réguler les interactions

Être attentif aux difficultés entre salariés inhérentes au travail à distance



# 25

## 4. Soutenir les personnes

---

Prendre en compte les dimensions personnalisées du télétravail

- |   |    |
|---|----|
| 1. Formaliser                                   | 26 |
| 2. Adapter le travail                           | 26 |
| 3. Au quotidien                                 | 27 |
| 4. Prendre en compte les situations spécifiques | 28 |



La version intégrale du guide est disponible sur indication de votre NPA (Numéro Personnel d'Adhérent) par mail à :  
**[contact@cadres.cfdt.fr](mailto:contact@cadres.cfdt.fr)**