

# Trait Direct

## La lettre d'information des cadres du SNU

### Télétravail et Management : un virage à ne pas rater !

Alors que se tiennent les négociations du nouvel accord télétravail, les managers de Pôle emploi s'interrogent sur ces nouvelles organisations du travail qui changent profondément les relations entre les agents, entre les équipes et les façons de manager.

Si la période du tout télétravail pendant le premier confinement a cédé la place à une organisation mixte, avec du travail en présentiel et à distance, le télétravail se généralise et concerne une majorité d'agents. Il bouleverse les modes de pensées et impose de revoir les habitudes de management et l'organisation au sein de notre établissement, dans le réseau, sur les plateformes et en fonctions support.

#### Une nouvelle organisation pour les managers :

Au-delà de la difficulté à faire les plannings pour assurer le service, les managers doivent apprendre à travailler avec une partie de leur équipe sur site et l'autre à distance sans faire de différence entre les deux modalités.

**Le télétravail est un nouveau mode de travail et ne doit pas être perçu comme un avantage. Les deux sont réellement complémentaires et ne s'opposent pas.**

La mixité des modes de travail peut entraîner des difficultés à travailler ensemble et des incompréhensions. Elle nécessite de veiller à la cohésion d'équipe, et entre équipes, encore plus qu'avant. Nous devons repenser les modes d'animation, de communication, de partage, de suivi...

C'est une refonte complète du management qui est nécessaire :

Comment manager des managers en télétravail ? Des équipes ? Des agents ?

Comment ne pas créer d'inégalités entre les agents et les managers ? Entre les dominantes, avec des activités plus ou moins faciles à exercer en télétravail ? Entre le réseau, les plateformes et les fonctions support ? Le télétravail n'a pas les mêmes conséquences pour l'ensemble des salariés de Pôle emploi.

#### Comment maintenir le lien ?

**On sait que le travail, en dehors de la rémunération, est aussi un lien social, un lieu de partage et d'échange entre collègues.** Une partie du travail s'exerce dans les rencontres, à la photocopieuse à la pause... Ces moments informels nourrissent le collectif autant que le personnel et contribuent au **sentiment d'appartenance et à la cohésion**. Tout cela est modifié avec le télétravail et on observe une abstraction plus forte, seul devant son ordinateur, avec une difficulté plus grande à trouver de l'appui auprès des pairs, du sens à ce que l'on fait, aux objectifs à suivre... Les agents et les managers peuvent avoir le sentiment d'être moins insérés dans le travail et cela peut entraîner des conséquences négatives sur le développement des compétences, de la créativité, de l'investissement.

Si la période de confinement a montré que nous pouvions réussir à maintenir une bonne productivité en travaillant à distance grâce à l'investissement et à la souplesse de tous, le maintien de ce niveau de service va nécessiter de modifier profondément nos pratiques de manager, en veillant à ne pas multiplier les suivis et contrôles.

## Les propositions du secteur cadre et managers du SNU :

### ✓ Répondre aux besoins des équipes notamment en termes de conditions de travail :

le télétravail oui, mais avec un équipement adéquat : ordinateurs, écrans, claviers, fauteuils, des applicatifs accessibles à distance fonctionnant correctement, une prise en charge correcte des frais liés au télétravail (internet, chauffage, électricité...). Les conditions d'équipements nécessaires pour télétravailler 2 ou 3 jours par semaine ne sont pas les mêmes que pour 1 jour. Ce qu'il a été possible de faire pendant la période de crise et le confinement ne doit pas être la norme pour le télétravail hors période COVID, au risque de voir se développer les troubles musculo squelettiques et les arrêts maladie.

✓ **Etre vigilants à la multiplicité des réseaux de communication et à leur utilisation anarchique :** en plus des mails en grand nombre, du téléphone, l'utilisation de Skype, Whatsapp... vient perturber l'organisation du travail, plus encore le télétravail. Il faut que Pôle emploi lance une réflexion sur l'utilisation de ces réseaux de communication et limite le nombre de sollicitations sur une journée.

### ✓ Prendre en compte le droit à la déconnexion :

travailler chez soi ne doit pas être synonyme de travailler plus, au-delà des heures de travail permises dans le cadre de L' OATT. Un employeur doit veiller à conserver une vraie frontière entre vie professionnelle et privée. *La politique de limitation des courriels décidée par Pôle emploi, sans tenir compte des suggestions des partenaires sociaux est un échec total. Celle cadrant les différents canaux de diffusion se doit d'être beaucoup plus protectrice.*

Nous devons d'ailleurs nous poser la question des modalités de valorisation de la journée de télétravail : 7h30 forfaitaire ou pointages réels ? La charge de travail en télétravail doit être adaptée au temps de travail, de la même façon qu'en présentiel.

### ✓ Le télétravail doit rester volontaire et à la demande exclusive de l'agent

Nos organisations doivent permettre aux agents de travailler à 100% de leur temps de travail sur site lorsqu'ils le souhaitent, même si nous savons que les investissements immobiliers de demain prévoient une réduction des surfaces nécessaires au regard du télétravail. Le télétravail doit également être **réversible à tout moment, sur demande de l'agent**, et les managers doivent apprendre à être flexibles et à travailler avec des effectifs présents ou à distance variables.

### ✓ Des managers doivent être formés et accompagnés :

Afin de prendre en compte ces nouvelles contraintes, nos pratiques de management changent, pour permettre à tous de mieux travailler ensemble, en présentiel et à distance. Ces profonds changements ne peuvent pas être simplement décrétés : l'établissement doit proposer des formations spécifiques et des échanges de pratiques afin d'aider chacun à réfléchir, partager ses besoins, ses difficultés et ses bonnes pratiques.

## Face à l'importance du défi, c'est toute la ligne managériale qui doit être accompagnée et outillée pour prendre ce virage avec succès.

Cet accompagnement doit porter sur la répartition de la charge de travail, l'appui dans les actes professionnels mais aussi sur la prise en compte de la dimension humaine, beaucoup plus difficile à percevoir avec le management à distance.

## Une vraie réflexion sociétale et environnementale

Le travail façonne notre rapport au monde : quelle société voulons-nous ? Le télétravail permet souvent plus de confort individuel et limite les déplacements. Mais il multiplie les échanges de courriels et réunions virtuelles dont l'impact environnemental n'est pas négligeable. Et surtout, n'y a-t-il pas un risque à passer la moitié de notre vie emprisonnés par le numérique, au risque de s'inscrire dans une logique d'atomisation des collectifs et d'un appauvrissement fort de notre vie sociale ?

Pour nous contacter : [secteurcadresnu@gmail.com](mailto:secteurcadresnu@gmail.com)

Retrouvez toutes nos analyses :

<https://www.snutefifsu.fr/pole-emploi/secteur-cadres/>

