



LE TÉLÉTRAVAIL

Manager le télétravail

DE QUOI PARLE-T-ON ?

De plus en plus d'organisations ont mis en place le travail à distance, communément appelé le télétravail. Cette nouvelle organisation génère de nouvelles pratiques, tant pour la personne qui réalise le travail à distance que pour son responsable, qui ne voit plus « physiquement » son agent.

Pour garantir un travail de qualité, les croyances ainsi que les pratiques managériales doivent donc évoluer, notamment en développant la notion de confiance.

Effectivement, le télétravail peut être synonyme d'augmentation de la productivité, de la confiance et de l'autonomie s'il est bien mené.

DÉVELOPPER LA CONFIANCE AU SEIN DE L'ÉQUIPE

Parfois, les encadrants se questionnent quant au télétravail :

- « Comment vais-je savoir ce qu'il fait si je ne le vois pas ? »
- « Qu'est-ce qui me prouve que mon agent travaille ? »
- « Est-ce qu'il n'en profitera pas pour regarder la télé ? »

Ces questions reflètent les inquiétudes de certains managers qui peuvent craindre de perdre leur légitimité en tant qu'encadrant s'ils n'ont plus la possibilité de voir physiquement leurs collaborateurs tous les jours.

Pour que les collaborateurs puissent télétravailler efficacement, il est essentiel de développer un climat de confiance. Celui-ci est nécessaire pour d'une part, rassurer le responsable, d'autre part, garantir aux collaborateurs l'autonomie et la responsabilisation suffisantes à la réalisation de leurs activités de travail.

Faire preuve de transparence et associer les agents dans la réflexion sur l'organisation

Pour développer un climat de confiance au sein de l'équipe, il importe d'être transparent dans l'organisation de l'activité de travail du service et de ses enjeux :

- en communiquant avec clarté sur ce que chacun doit faire ;
- pour qui et dans quel but.

Cette communication augmente le sentiment d'être considéré au travail et développe la motivation. En étant transparent avec l'équipe, celle-ci remontera plus facilement les informations liées au travail réalisé.

Il est également indispensable d'identifier ce qui peut inquiéter dans cette nouvelle organisation : échanger avec l'équipe sur les impacts que peut avoir le télétravail dans la gestion de l'activité et de l'équipe et dans la façon d'y répondre.

Communiquer de façon collective

La confiance se crée également au travers d'échanges sur le temps de travail. La communication collective sur les projets en cours, les objectifs à atteindre, les actions à venir et le sens de chaque activité du service doit être mise en place. Cela renforce l'esprit d'équipe et le sentiment que chaque personne compte.

Être à l'écoute des collaborateurs

La réalisation d'échanges individuels, avec chaque agent, indiquent que le responsable est à son écoute et disponible.



IDENTIFIER LES ACTIVITÉS "TÉLÉTRAVILLABLES" ET LES BESOINS DES COLLABORATEURS

La mise en place du télétravail demande des temps de réflexion collectifs et individuels au préalable, notamment dans la définition des activités qui peuvent être réalisées à distance. Pour cela il est conseillé de penser aux activités de travail plutôt qu'aux métiers : qu'est-ce que chacun réalise ? Cela permet de mieux appréhender les activités des collaborateurs et de repenser les activités de travail de l'équipe.

En situation "classique", comment faire ?

Réaliser une réunion d'équipe pour :

- identifier l'ensemble des activités de travail et les projets en cours ;
- évaluer si chaque activité est réalisable à distance (ex. : rédaction de rapports, réponses aux mails, etc.) ;
- définir les priorités au regard du planning ;
- définir collectivement qui fait quoi et quels sont les objectifs à atteindre ;
- mettre par écrit (outil de travail collaboratif) les objectifs pour chaque projet et la personne référente pour chaque action.

L'échange individuel avec chaque collaborateur permet de faire le point sur ses besoins, notamment au regard de l'autonomie dans son travail et du mode de communication privilégié (forme, fréquence, etc.). Cela permet également de renforcer la confiance entre le responsable et son collaborateur.

En situation "exceptionnelle", comment faire ?

Lors d'un événement exceptionnel (par exemple, confinement) pour les agents se retrouvant à travailler à distance en continu, l'organisation va être remise en question, autant dans les processus de travail que dans les relations entre les membres de l'équipe.

Aussi, concernant le travail à distance, en plus des actions à mettre en œuvre en situation « normale », il convient :

- d'identifier les activités nécessaires à la continuité du service : quelles sont celles qui sont prioritaires, indispensables à l'organisation, devant être obligatoirement réalisées ?
- d'identifier celles qui doivent être adaptées, reportées ou supprimées car non urgentes et non importantes ;
- d'échanger avec les collègues pour identifier les besoins du service durant cette période et d'anticiper les conséquences : autrement dit, y a-t-il des activités nouvelles qui vont devoir être mises en place ?



La confiance, la communication et l'organisation sont des notions clés pour manager le télétravail.

CRÉER DES RÈGLES AVEC TOUS, POUR TOUS

Définir les jours de télétravail

Il est essentiel pour cela d'évaluer le rythme de travail et les contraintes existantes en amont. Si des réunions sont planifiées ou que des rendez-vous sont fixés certains jours en particulier, alors ces jours ne pourront pas être télétravaillés.

Dans le cadre d'une situation exceptionnelle, tous les jours de la semaine seront télétravaillés, ce qui implique de définir des règles de communication entre tous.

Tenir à jour un calendrier

En mettant les activités de travail dans un planning, les collaborateurs pourront savoir quand appeler s'ils en ressentent le besoin. Il est également possible de définir des plages spécifiques aux échanges dans le calendrier.

Définir les comportements appropriés

Il est utile de préciser aux collaborateurs que le responsable ne sait pas ce qui se passe dans leur journée et qu'il sera donc essentiel qu'ils fassent part de leurs difficultés et avancées.

Plutôt qu'interroger le « présentisme », il est important ici de s'intéresser aux attendus du travail : qu'est-ce que l'agent s'est engagé à réaliser ? A-t-il pu y répondre ? De ce fait, les réussites des collaborateurs se mesureront en qualité (atteinte des objectifs par ex.) et non en nombre d'heures de connexion.



COMMUNIQUER AVEC LES COLLABORATEURS ET LES PAIRS

Définir des temps d'échanges

Il est contre-productif de contacter les collaborateurs toutes les 10 minutes pour vérifier où ils en sont dans le traitement de leur dossier. Cela génère de nombreuses interruptions, coûteuses en énergie et source d'erreurs. Cela impactera négativement la motivation des collègues, qui ne se sentiront pas responsabilisés.

S'il y a des besoins d'échanges téléphoniques ou par les outils numériques, il est important de prévenir le collaborateur suffisamment à l'avance.

Transmettre les informations de suivi des dossiers

Lors de difficultés dans la réalisation d'un dossier, ou d'une charge de travail trop importante (ne pouvant pas être absorbée dans les délais impartis), il est essentiel de le faire savoir à ses collègues.

Les collègues ne se voyant pas, ils ne peuvent pas être conscients de la charge de travail de chacun, ni des difficultés rencontrées. La communication non verbale qui permet d'avoir des renseignements « officieux » en présentiel, n'existe pas en télétravail.

Le mail ne demande pas une réponse immédiate

Il est important autant pour le collaborateur que pour le responsable d'être bien au fait que le message électronique ne demande pas une réponse immédiate, au risque de perdre du temps et de générer des interruptions fortes pour l'agent en télétravail. Aussi :

- définir des règles de consultation de messagerie électronique (en début de matinée ou en début d'après-midi par exemple) ;
- préciser aux collaborateurs la volonté d'être en copie d'un mail pour éviter qu'ils se sentent obligés de le faire sur l'ensemble des informations qu'ils transmettent.

L'importance du lien social

Le lien social est important et favorise les comportements collaboratifs. Aussi, la prise des nouvelles auprès des collaborateurs est essentielle :

- réaliser les échanges en temps réel (outils de chat, forum, téléphone, visioconférence) ;
- traiter chaque collègue de manière égale : prendre contact avec chacun d'eux de la même façon ;
- exprimer son ressenti ;
- faire un bilan une fois par semaine avec l'équipe pour s'interroger sur le travailler ensemble : quels sont les besoins des agents dans les échanges, dans les outils, dans les temps de travail ? ;
- garder également des temps de convivialité « virtuelle » : définir un temps de pause commun à tous pour favoriser les échanges informels type forum de discussion, etc.

Réguler les situations de tension

En période d'incertitude, certains doutes, inquiétudes peuvent émerger. Il est important de ne pas les laisser en suspens et d'en parler avec les collaborateurs, de façon individuelle ou collective. La transparence et l'écoute seront ici indispensables :

- inviter les agents à poser leurs questions, à exprimer leurs inquiétudes ;
- apporter des réponses, si elles sont disponibles ;
- s'engager à rechercher des réponses, le cas échéant ;
- exprimer son ressenti sur les questions ;
- partager ses interrogations également.

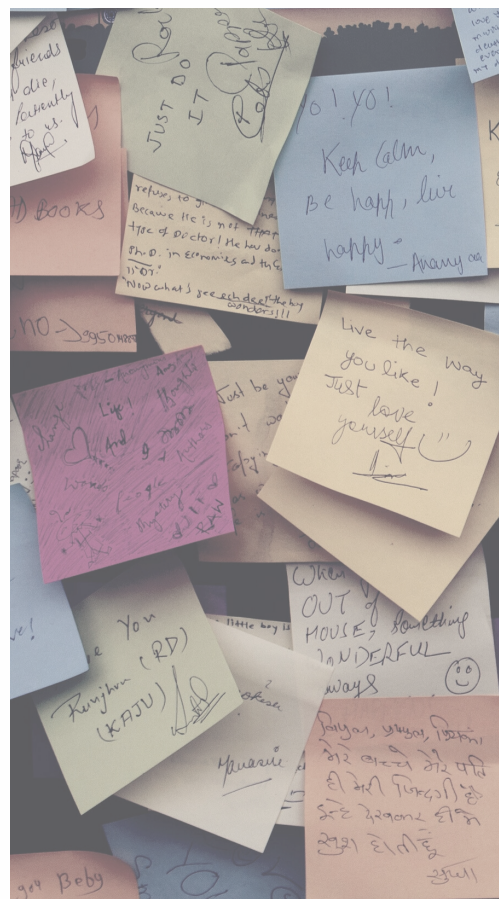
Réduire le sentiment d'isolement

- des managers face à cette modalité de travail

Favoriser les échanges avec ses collègues encadrants afin de trouver des solutions communes face à des situations problématiques et échanger sur les bonnes pratiques. Les psychologues du Centre de Gestion peuvent répondre à vos questions et vous accompagner si vous rencontrez des difficultés.

- des agents

Si vous repérez qu'un agent est en souffrance face à cette modalité de travail, vous pouvez solliciter un accompagnement par la psychologue du travail du Centre du Gestion via votre employeur. Cette souffrance peut se manifester par divers signes, dont : une surconnexion (agent répondant à des mails en dehors des horaires définis de travail, ayant du mal à s'arrêter de travailler le soir ; ou l'inverse), un désengagement, une fatigue importante... Il importe de prendre ces signes en compte, car ils peuvent à terme impacter le travail, l'équipe et la santé du travailleur concerné.





EN BREF

Le télétravail implique une nouvelle façon de manager, il n'est donc pas anormal de se retrouver confronté à des difficultés jusqu'alors inconnues.

Il est important de cadrer ce nouveau mode de travail avec son équipe, pour prendre en compte les besoins et attentes de chacun, et ainsi développer la confiance et l'engagement de ses collaborateurs.

Il faut être attentif aux signes de désengagement, de perte d'intérêt, aux comportements non habituels (ne pas participer aux échanges lors des réunions par exemple), aux plaintes concernant des troubles du sommeil ou encore de la nervosité, car ces signaux peuvent être conséquences de souffrance.

Vous n'êtes pas seul face aux difficultés rencontrées : n'hésitez pas à échanger avec vos pairs managers ou votre hiérarchie. Votre employeur peut faire appel au Centre de Gestion pour vous accompagner au mieux durant cette période.



Les psychologues du Centre de Gestion peuvent répondre à vos questions et vous apporter de l'aide durant cette période.

N'hésitez pas à les contacter au 03.44.06.22.60 ou via pointecoute@cdg60.com.