

LE TÉLÉTRAVAIL

Quel est le rôle du manager ?



Le manager a un rôle essentiel dans la mise en œuvre du télétravail, afin d'assurer des conditions favorables à la qualité de vie au travail et à la performance de son équipe. Dans le contexte de crise sanitaire, les compétences managériales doivent se déployer à distance, tout en tenant compte des situations individuelles. Les circonstances particulières et la mise en place de nouveaux modes de fonctionnement peuvent être générateurs d'inquiétude et de stress. Il est important, durant toute cette phase, de faire particulièrement preuve de compréhension et de vigilance. Une attention particulière doit être portée aux signaux faibles indiquant un mal-être (silence, absence, fuite, ...) afin d'anticiper les risques psycho-sociaux et les conséquences délétères associées. Un accompagnement réussi du télétravail mobilise autant les qualités humaines du manager (empathie, soutien, encouragement, reconnaissance, confiance...) que ses compétences organisationnelles.

CONSEILS ET BONNES PRATIQUES

>> AU PRÉALABLE

1 - Anticiper les besoins individuels :



- **S'enquérir auprès de chaque salarié des outils dont il dispose :**
 - | Moyens techniques (réseau internet, outils informatiques, logiciels adéquats, cybersécurité, ...).
 - | Matériels (poste de travail à domicile, imprimante/scan, papier, espace de travail, ...).
- **Mettre à disposition l'équipement nécessaire et adapté aux conditions du télétravail, si besoin.**
- **Interroger chaque salarié sur ses possibilités/difficultés organisationnelles** (garde d'enfant(s), conciliation temps de famille/temps de travail, ...) et ses éventuels besoins de soutien (émotionnel, instrumental, opérationnel, ...).
- **Prévoir l'accompagnement des salariés dans l'appropriation des nouveaux outils collaboratifs.**
- **Organiser des temps d'échanges individuels réguliers** afin d'apprécier le moral des collaborateurs et leurs difficultés éventuelles d'ordre professionnel ou personnel, de pouvoir donner des conseils personnalisés...

2 - Organiser le travail et lui donner du sens :



- **Valider les activités télétravaillables et les priorités à donner** (lister préalablement les activités de travail individuelles et collectives prioritaires).
- **S'entendre sur les attendus :** définir avec l'équipe une charge de travail et des objectifs réalistes, en tenant compte des situations personnelles.
- **Préciser les indicateurs et convenir d'un reporting utile et responsabilisant :**
 - | Planifier des temps d'échanges individuels permettant de faire un point étape régulier avec chacun.
 - | Déterminer la fréquence et les horaires des réunions collectives régulières avec les membres de l'équipe.
- **Promouvoir la confiance et l'engagement** en laissant des marges de manœuvre pour le "Comment ?".
- **Créer un collectif de travail virtuel pour favoriser une dynamique de groupe**, à l'aide d'outils de communication à distance (visio/webconférence).
- **Favoriser l'apprentissage entre membres de l'équipe.**
- **Instaurer des moments de partage informel** pour garder du lien et préserver le dialogue social.

>> PENDANT LE TÉLÉTRAVAIL



1 - Assurer un suivi bienveillant :

- Trouver un juste équilibre entre le surcontrôle (→ stress) et l'absence de suivi (→ isolement).
- S'enquérir régulièrement auprès des équipes de l'avancée des activités.
- Être à l'écoute des difficultés éventuelles rencontrées (individuelles ou collectives) et proposer des solutions.
- Être vigilant à la charge de travail et au ressenti de chaque collaborateur, notamment les personnes seules, isolées, pouvant rapidement être en situation de surcharge ou de désengagement.

2 - Adapter la charge de travail :

→ En agissant sur la charge de travail, le manager fait le choix de prendre en compte 2 enjeux simultanément :

La santé de ses collaborateurs
et la réduction des pénibilités



Le maintien de l'activité
et la performance de l'entreprise

3 - Favoriser un cadre de travail sécurisant et collaboratif :



- Proposer des solutions et réaliser les ajustements nécessaires aux situations posant des difficultés (objectifs, répartition des tâches, fréquence et horaires de réunion...).
- Animer le collectif virtuel de façon efficiente :
 - | Planifier les réunions en distanciel dans la durée, afin de créer des "rituels".
 - | Privilégier des temps courts, avec des informations claires/précises et un nombre limité de participants pour les visioconférences. (*Mieux vaut faire des réunions participatives, plus fréquentes et moins longues*).
 - | Expliciter les modalités de prise de parole et permettre à chacun de s'exprimer.
 - | Valider collégialement les prochaines étapes.
 - | Etablir un tableau de bord des actions en cours et diffuser les comptes rendus pour donner de la lisibilité.
- Faire attention à la densification : ne pas valoriser la sur-connexion.
- Promouvoir l'équilibre entre la vie de famille/la vie professionnelle, en incitant ses équipes à respecter des horaires fixes et à se déconnecter en dehors des horaires de travail (téléphone professionnel, ordinateur).
- Apporter du "feedback" et de la reconnaissance : prendre le temps de remercier les collaborateurs pour le travail accompli [par mail ou par téléphone].

Le télétravail peut être un outil de performance pour l'entreprise et un vecteur de qualité de vie au travail pour les salariés, dans le cadre d'une mise en œuvre pertinente et bienveillante. Dès lors que le travail garde du sens, la distance n'empêche pas de favoriser la cohésion d'équipe, ni de développer l'esprit d'entraide. Un collectif soutenu, reconnu et soudé est une valeur ajoutée pour les objectifs à atteindre, tout particulièrement dans un contexte de crise sanitaire. Les qualités humaines et organisationnelles du manager sont des clés de facilitation incontournables pour un déploiement réussi du télétravail.

Le STSM est mobilisé à vos côtés.

N'hésitez pas à demander conseil à votre Médecin du Travail : son équipe et lui peuvent vous accompagner dans votre démarche.