GUIDE PRATIQUE 3

COVID-19 : LE MANAGER FACE AU TÉLÉTRAVAIL EN PÉRIODE DE CONFINEMENT

ÉTABLIR DES RÈGLES, OUI ... MAIS TOUT EN SOUPLESSE

PÔLE SANTÉ TRAVAIL
Métropole Nord

SOMMAIRE

LE TÉLÉTRAVAIL EN PÉRIODE DE CONFINEMENT EST BASÉ SUR LES MÊMES PRINCIPES QUE LE TÉLÉTRAVAIL EN TEMPS NORMAL. NOS EXIGENCES ENVERS NOS COLLABORATEUR(TRICE)S DOIVENT-ELLES ÊTRE DE MÊME NIVEAU ? p2

MES COLLABORATEUR(TRICE)S VONT-ILS GAGNER EN RAPIDITÉ D'EXÉCUTION ? p2

... ET SERONT-ILS DAVANTAGE DISPONIBLES ? p3

PUIS-JE CONTACTER MES COLLABORATEUR(TRICE)S RÉGULIÈREMENT EN ORGANISANT DES TÉLÉ/VISIOCONFÉRENCES ? p3

COMMENT COMMUNIQUER PENDANT LA CRISE ? p4

LE TRAVAIL À DISTANCE NE RISQUE-T-IL PAS DE DISSOUDRE LA COLLABORATION AU SEIN DE MON ÉQUIPE ? p4

LES COLLABORATEUR(TRICE)S QUI NE SONT PAS HABITUÉ(E)S AU TÉLÉTRAVAIL N'ONT-ILS PAS BESOIN D'UN CADRE PERMANENT AU RISQUE DE VOIR APPARAÎTRE DES COMPORTEMENTS DYSFONCTIONNELS ? p5

J'AI DES DIFFICULTÉS POUR COMMUNIQUER AVEC L'UN DE MES COLLABORATEUR(TRICE)S, LA DISTANCE NE RISQUE-T-ELLE PAS D'EXACERBER LES DYSFONCTIONNEMENTS RELATIONNELS ? p6

JE ME DOIS D'ÊTRE DISPONIBLE 24H/24 AUPRÈS DE MON EMPLOYEUR EN CETTE PÉRIODE DE CRISE ? p6

JE ME DOIS D'ÊTRE DISPONIBLE 24H/24 AUPRÈS DE MES COLLABORATEUR(TRICE)S EN CETTE PÉRIODE DE CRISE ? p7

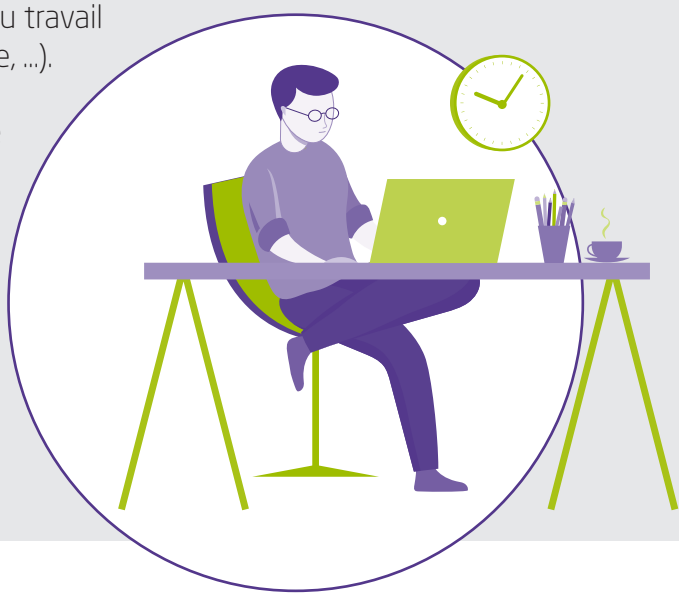
NOS EXIGENCES ENVERS NOS COLLABORATEUR(TRICE)S DOIVENT-ELLES ÊTRE DE MÊME NIVEAU ?

« il est nécessaire d'adopter une certaine souplesse »

Dans le contexte particulier qu'est le confinement COVID-19, il est nécessaire d'**adopter une certaine souplesse au télétravail**, notamment pour celles et ceux qui ont des contraintes familiales et pour lesquel(les)s un espace dédié au travail est complexe à aménager à leur domicile.

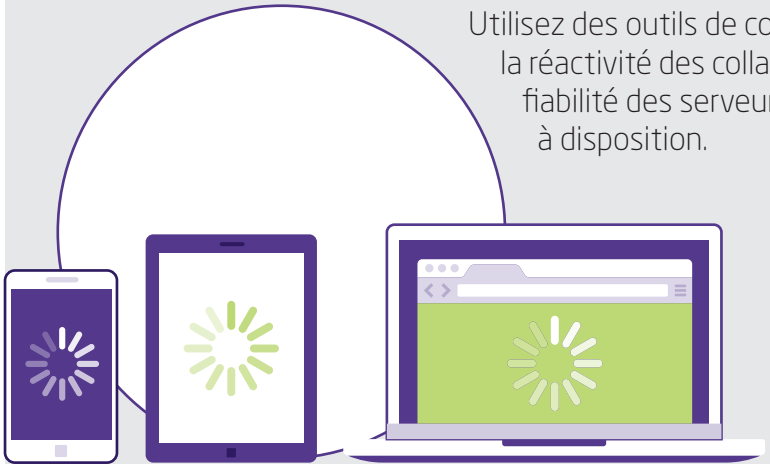
Le **télétravail en situation de confinement n'est pas un télétravail classique**, beaucoup de salarié(e)s se sont retrouvé(e)s en télétravail de manière brutale sans y avoir été préparé(e)s ni habitué(e)s (organisation dans l'urgence, matériel et outils de communication à adapter et à apprivoiser, durée du travail inédite, ergonomie du poste de travail inappropriée, ...).

En tant que manager, ayez conscience de la grande porosité de la membrane vie perso/vie pro dans ce contexte due à l'augmentation des effets d'interactions entre ces deux domaines. Veillez à préserver autant que possible l'équilibre du (de la) salarié(e).



MES COLLABORATEUR(TRICE)S VONT-ILS GAGNER EN RAPIDITÉ D'EXÉCUTION ?...

Utilisez des outils de communication suffisamment performants : la réactivité des collaborateur(rice)s ne sera pas la même selon la fiabilité des serveurs, la rapidité des réseaux et du matériel mis à disposition.



« utiliser des outils performants »

... ET SERONT-ILS DAVANTAGE DISPONIBLES ?

« le flux d'informations à traiter a souvent augmenté de manière importante »

Dans un contexte normal, le télétravail induit une diminution des sollicitations qui permet une plus grande productivité. C'est d'ailleurs un des effets positifs. Compte-tenu du **contexte actuel de travail en mode dégradé**, les salariés sont, de fait, moins disponibles et moins réactifs qu'en temps normal.
Et paradoxalement, le flux d'informations à traiter a souvent augmenté de manière importante. Il est donc judicieux d'éviter les interruptions intempestives des collaborateur(trice)s pour aborder des sujets peu importants et venant perturber le rythme de production.
En tant que manager, gardez le lien sans noyer les collaborateur(trice)s
de messages et injonctions variées et multisources au risque d'engendrer de la confusion et de l'anxiété.

PUIS-JE CONTACTER MES COLLABORATEUR(TRICE)S RÉGULIÈREMENT EN ORGANISANT DES TÉLÉ/VISIOCONFÉRENCES ?

« les télé/visioconférences doivent répondre aux mêmes règles que les réunions physiques »

Les télé/visioconférences doivent répondre aux mêmes règles que les réunions physiques : ordre du jour à communiquer en amont afin que chacun puisse se préparer, tour de table, recentrer si nécessaire. La reformulation est un outil de communication qui doit être davantage utilisé dans ce cas précis et encourager les échanges afin d'éviter que la parole ne soit monopolisée par un(e) seul(e) participant(e). Clarifiez la communication via un email récapitulatif (CR) si possible.

Rappelez-vous que vos collaborateurs(trice)s travaillent depuis leur domicile et sont parfois réticents à dévoiler cette partie de leur vie. La visioconférence est une forme d'incursion du professionnel dans la sphère personnelle qui peut être mal vécue. Le respect de cette intimité sera apprécié des collaborateurs(trice)s qui la protègent et vous aurez des réunions tout aussi efficaces sans le recours systématique à la vidéo.

COMMENT COMMUNIQUER PENDANT LA CRISE ?

« il peut être préférable de montrer que vous êtes également affecté par la situation »

Tout est question de fond et de forme.
Le manager est souvent le phare d'une équipe et son humeur et son comportement ont généralement une incidence forte sur le ressenti des collaborateurs et l'ambiance de travail. Dans cette période quelque peu anxiogène, il peut être préférable de montrer que vous êtes également affecté par la situation. **Le partage social des émotions peut avoir des vertus fédératrices**, dans la mesure où elles ne sont pas exacerbées et restent équilibrées.
Par ailleurs, dans les messages adressés à vos collaborateur(trice)s, veillez à conserver un vocabulaire modéré et éviter la surconsommation de termes catastrophistes et urgentistes : il n'est pas nécessaire de surajouter du stress et de l'anxiété. Les éléments apportés doivent être factuels.

Il existe des contraintes communes et partagées par la plupart des personnes, et des contraintes singulières, tout comme les réactions de stress sont singulières et dépendent de nombreux facteurs :

éviter de juger les réactions des autres car nous ne savons que peu de choses sur ce qui les anime et les motive. On ne peut pas adopter un comportement normal dans un contexte qui ne l'est pas !

LE TRAVAIL À DISTANCE NE RISQUE-T-IL PAS DE DISSOUDRE LA COLLABORATION AU SEIN DE MON ÉQUIPE ?

Apportez une reconnaissance des activités réalisées (feed-back), séances de « coaching » individualisées si nécessaire afin que chacun puisse garder une routine de travail.
La distance a tendance à déshumaniser la relation. Si des **espaces de convivialités** existent au sein de votre service, il serait bénéfique de les initier virtuellement afin de favoriser les échanges entre vos collaborateurs et garder une cohésion d'équipe.

« la distance a tendance à déshumaniser la relation »

LES COLLABORATEUR(TRICE)S QUI NE SONT PAS HABITUÉ(E)S AU TÉLÉTRAVAIL N'ONT-ILS PAS BESOIN D'UN CADRE PERMANENT AU

RISQUE DE VOIR APPARAÎTRE DES COMPORTEMENTS DYSFONCTIONNELS ?

(PROCRASTINATION, DIGRESSIONS, TÂCHES MÉNAGÈRES DURANT LE TEMPS DE TRAVAIL, ETC.)

« confiance et autonomie sont les maîtres du jeu »

Confiance et autonomie sont les maîtres du jeu, inutile de se stresser du fait d'une perte de contrôle sur les tâches des collaborateur(trice)s. **À partir du moment où les consignes sont claires, il sera bienveillant de laisser la place aux initiatives et recentrer si besoin.**

Un outil pourrait être mis à disposition de l'équipe pour mesurer l'avancement des projets et activités afin d'offrir une certaine lisibilité aux collaborateur(trice)s et à l'employeur.

Evaluez la faisabilité des consignes et objectifs de travail et modérez vos demandes de reporting d'activité. Vos collaborateurs travaillant de leur domicile, exercent dans des conditions dégradées et disparates aux niveaux matériels (qualité des connexions internet, pièces de travail au domicile, ergonomie du poste de travail, ...), personnels (situation de vie) et psychologiques (personnalité, moral, affects). **La mesure de leur activité est donc, par définition, subjective et ne révèle pas la réalité de leur implication et de leur travail.** Des obligations de reporting d'activité trop contraignantes peuvent alourdir considérablement la charge de travail ainsi que la charge mentale des salariés, au risque de diminuer davantage leur efficacité. Les effets peuvent s'avérer contreproductifs et amener à un risque d'arrêt de travail voire d'épuisement professionnel.

Il est important de rappeler qu'il s'agit d'une période de crise c'est-à-dire la rupture contrainte/subie d'un équilibre. Le télétravail est imposé et non maîtrisé par la plupart, il s'agit d'un mode dégradé. Conseil : utilisez un management adaptatif pour favoriser des relations sereines.

http://www.lettreducadre.fr/9821/management-apprendre-a-deleguer/

J'AI DES DIFFICULTÉS POUR COMMUNIQUER AVEC L'UN DE MES COLLABORATEUR(TRICE)S,

LA DISTANCE NE RISQUE-T-ELLE PAS D'EXACERBER LES DYSFONCTIONNEMENTS RELATIONNELS ?

« l'esprit de solidarité peut également éclore et mettre de côté les dissensions »

En cas de tensions perçues avec l'un(e) de vos collaborateur(trice)s que vous ne parvenez pas à maîtriser, n'hésitez pas à faire appel à un tiers pour désamorcer la situation. **L'énergie déployée doit être orientée sur le travail et le maintien de l'activité, non sur le conflit.** Dans ces temps perturbés, l'esprit de solidarité peut également éclore et mettre de côté les dissensions...Le temps de la crise !

Bien que l'état de confinement actuel ne soit pas une variable maîtrisable, l'organisation du travail et le management mis en place sont eux deux facteurs contrôlables qui peuvent être ajustés.

JE ME DOIS D'ÊTRE DISPONIBLE 24H/24 AUPRÈS DE MON EMPLOYEUR EN CETTE PÉRIODE DE CRISE ?

« il est essentiel de garder un rythme de vie sain »

Vous êtes invité(e)s à vivre cette expérience comme une course de fond et non comme un sprint au risque de vous épuiser. Il est essentiel de garder un rythme de vie sain et de réguler les injonctions.

L'hyperconnectivité des managers n'est pas vitale pour l'entreprise. **En tant que salarié(e) à part entière, il est nécessaire de garder des horaires de travail appropriés et d'accepter qu'il en soit de même pour vos collaborateur(trice)s.**

JE ME DOIS D'ÊTRE DISPONIBLE 24H/24 AUPRÈS DE COLLABORATEUR(TRICE)S EN CETTE PÉRIODE DE CRISE ?

« votre rôle de manager a ses limites et il est important de les reconnaître »

Restez disponible à l'écoute et l'expression d'inquiétude de ses collaborateur(trice)s, dans la mesure de ses propres moyens et capacités, et savoir relayer et orienter vers d'autres acteurs si besoin (ex : médecin du travail, service social du travail, ...). Votre rôle de manager a ses limites et il est important de les reconnaître.

Vous managez des collaborateur(trice)s expatrié(e)s impliquant un décalage horaire ? au regard de l'anxiété générée par la situation, une disponibilité particulière peut vous être demandée (ou tout simplement par valeurs personnelles). Dans ce cas, peut-être serait-il possible d'imaginer un système d'astreintes de la part des managers de l'entreprise afin qu'une rotation/délégation soit envisagée.

Outils de communication : Microsoft Teams, Skype entreprise, Zoom conférence, WhatsApp, conférences téléphoniques OVH, etc.

Lien vers le site de l'ARACT HDF :
http://hautsdefrance-aract.fr/poles-de-competences/teletravail-comment-reussir/