

## LE TÉLÉTRAVAIL POUR LE CAS OÙ ?

La crise sanitaire a provoqué un déploiement massif de télétravail dans les entreprises. Cette évolution subite de l'organisation du travail bouscule les rapports sociaux.

Pour les collaborateurs, cet éloignement soudain de leur cadre de travail habituel, peut être mal vécu. Comment, dans ces conditions, les aider à garder le moral malgré l'isolement ?

### Que doit-on mettre en place pour soutenir notre équipe ?

Les personnes qui ne sont pas familières du télétravail peuvent rencontrer, plus que d'autres, des difficultés : problèmes de concentration, ressenti de la solitude, une éventuelle surcharge émotionnelle, de l'anxiété, etc.

Passer 8h derrière un écran, cela peut être démotivant, ça l'est d'autant plus si l'on ne maintient pas le contact avec ses collègues. **La communication interne est cruciale** car elle est source de cohésion et de sentiment d'appartenance à un collectif soudé.

Lorsque, le passage au télétravail est brutal, il faut veiller à accompagner les collaborateurs. Le manager a, en ce sens, un rôle crucial.

Le télétravail présente en particulier les difficultés suivantes :

**Un manque de supervision en face à face :** les managers, aussi bien que leurs subordonnés, appréhendent souvent le manque d'interactions en face à face. Les supérieurs hiérarchiques craignent que leurs salariés ne travaillent pas aussi efficacement qu'avant. De nombreux subordonnés ont, quant à eux, du mal à s'adapter au fait de ne plus être autant soutenus par leurs supérieurs et de ne plus pouvoir aussi facilement communiquer avec eux. Dans certains cas, ils ont l'impression que leurs managers maintenant éloignés ne comprennent pas ce dont ils ont besoin et ne leur apportent donc ni l'aide ni le soutien qu'il leur faudrait.

**Un manque d'accès à l'information :** les nouveaux télétravailleurs s'étonnent souvent du temps et des efforts supplémentaires nécessaires pour obtenir auprès de leurs collègues les informations dont ils ont besoin. Quand on travaille à domicile, obtenir la réponse à ce qui semble être une question simple peut parfois relever du « parcours du combattant ».



**Un isolement social :** la solitude est l'une des plaintes les plus fréquemment exprimées au sujet du télétravail car les salariés regrettent les interactions sociales informelles qui ont lieu au bureau. Après un certain temps, l'isolement peut conduire n'importe quel collaborateur à avoir moins le sentiment « d'appartenir » à son entreprise et peut même se traduire par une volonté plus grande d'en partir.

**Nous encourageons** les employeurs à veiller à ce que leurs télétravailleurs disposent à la fois d'un espace de travail dédié et de modalités de garde d'enfants adaptées, avant de les autoriser à travailler chez eux.



Cette période de confinement s'avère, malgré elle, bénéfique : elle amène les cadres à repenser leur façon de manager. La confiance, la transparence, la bienveillance sont devenues indispensables pour que l'entreprise poursuive ses activités. Malgré les nombreux écueils du télétravail, il existe des mesures relativement rapides et peu coûteuses que les managers peuvent prendre pour faciliter la transition.

**Vous pouvez notamment :**

**Etablir des séances quotidiennes d'échanges structurées :** les bons managers « à distance » appellent tous les jours leurs télétravailleurs. Il peut s'agir d'une série d'appels individuels, si vos salariés sont relativement indépendants les uns des autres, ou d'un appel avec tous les membres de l'équipe si leur travail présente un fort degré de collaboration. L'important est que ces appels soient réguliers et prévisibles, et qu'ils constituent un forum dans le cadre duquel vos salariés savent qu'ils peuvent vous consulter et que leurs préoccupations et leurs questions seront entendues.

**Fournir différents moyens techniques de communication...** le mail seul ne suffit pas. Il est dans l'intérêt de tous de disposer d'une technologie « plus complète » comme la vidéoconférence, qui donne aux participants une bonne partie des « signaux » visuels dont ils disposeraient s'ils se trouvaient dans la même pièce.

La vidéoconférence présente de nombreux avantages, notamment pour les petits groupes : le fait de voir les autres permet d'accroître la « connaissance mutuelle » entre collaborateurs et contribue également à réduire le sentiment d'isolement au sein d'une équipe. La vidéo est également particulièrement utile pour des conversations complexes ou délicates car elle a une dimension plus personnelle que la communication écrite ou téléphonique.

Dans d'autres situations, la rapidité de collaboration est plus importante que la dimension visuelle. Vous pouvez alors utiliser des fonctionnalités de messagerie individuelle compatibles avec des mobiles (comme Zoom, Microsoft Teams, etc.) pour des conversations plus simples et moins formelles, ou qui ne peuvent attendre. Si votre entreprise n'a pas déjà mis en place ces outils technologiques, il existe des moyens peu coûteux d'en obtenir une version simple, comme solution à court terme. Avant d'utiliser l'un de ces outils, consultez le service informatique de votre entreprise pour vous assurer que vos données seront suffisamment sécurisées.

**Etablir ensuite des normes d'utilisation :** le télétravail est plus efficace et plus satisfaisant quand les managers définissent clairement leurs attentes en ce qui concerne la fréquence des échanges, les moments où ils devraient idéalement avoir lieu et les moyens de communication à employer. Par exemple : « Nous nous servons de la vidéoconférence pour nos séances quotidiennes d'échanges mais nous privilégions la messagerie instantanée pour les urgences ».

Si vous le pouvez, indiquez également à vos salariés le meilleur moyen et la meilleure heure pour vous joindre dans la journée (par exemple : « Je suis généralement plus disponible en fin de journée pour des conversations ponctuelles par téléphone ou par vidéo, mais s'il y a une urgence plus tôt dans la journée, envoyez-moi un SMS »). Enfin, observez de loin la communication entre les membres de l'équipe (dans les limites de ce qui est acceptable, sous prétexte que l'on soit confiné et que l'on n'ait pas de contact visuel avec les gens, il ne faut non plus opter pour le tout visio. On doit trouver un juste milieu pour veiller à ce qu'ils fassent circuler les informations nécessaires.

Nous recommandons que les managers établissent ces « règles d'engagement » avec leurs subordonnés dès que possible, idéalement lors de la première séance d'échanges en ligne. Si certaines décisions et règles peuvent être plus adaptées que d'autres, l'important est que tous les salariés aient les mêmes attentes en matière de communication.

**Donner des occasions d'interactions sociales à distance :** ce principe s'applique à tous les télétravailleurs mais vaut particulièrement pour ceux dont la transition du bureau au domicile s'est faite brutalement. Le moyen le plus facile d'établir des interactions sociales de base est de consacrer un certain temps, au début des réunions d'équipe, à des questions sans rapport avec le travail (par exemple : « Nous allons commencer par prendre des nouvelles les uns des autres pendant quelques minutes. Avez-vous passé un bon week-end ? »).

Si un collaborateur récemment passé au télétravail a manifesté du mal à s'y adapter mais ne fait pas part de son stress ou de son anxiété, demandez-lui comment il va. Même une question générale (par exemple : « Comment se passe le télétravail pour vous jusqu'ici ? ») peut vous permettre d'obtenir des informations importantes que vous n'auriez sinon pas entendues. Après avoir posé la question, assurez-vous d'écouter attentivement la réponse et reformulez-la brièvement à votre interlocuteur pour vérifier que vous l'avez bien compris : la conversation doit être axée sur son stress ou ses préoccupations (et non les vôtres).

**Si celui-ci exprime un sentiment de stress et d'impuissance,** cela aura un « effet de ruissellement » sur ses subordonnés. Les leaders dignes de ce nom adoptent une double approche : ils reconnaissent le stress et l'anxiété que leurs subordonnés peuvent ressentir dans des situations difficiles mais ils affirment également leur confiance en leur équipe, en disant par exemple : « On va y arriver », ou « C'est dur mais je sais que nous allons maîtriser la situation » ou « Cherchons des moyens de tirer parti de nos atouts pendant cette période ». En bénéficiant de ce soutien, les subordonnés sont plus à même d'affronter les difficultés avec détermination et motivation.

Si la pratique du télétravail est régulière et si tout vous a semblé bien se dérouler, au bout de trois mois, invitez votre collaborateur(trice) à **un entretien de bilan**.

De votre côté, réfléchissez aussi à comment ça se passe pour vous, pour l'équipe et du point de vue du travail réalisé.

Et vous, cher lecteur, quelle est votre posture vis-à-vis du télétravail ?

Pour vous-même et pour votre équipe ?

