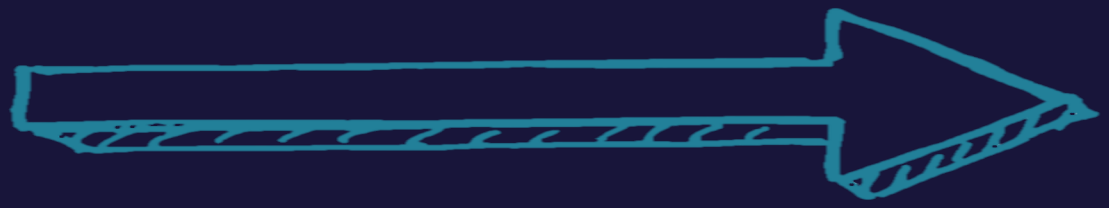
Télétravail



Le vadémécum du manager

Aract
NOUVELLE-AQUITAINE

Télétravail Le vadémécum du manager

1
Je me prépare

→

2
Je prépare mon collaborateur

→

3.1
J'analyse avec mon collaborateur son activité de travail

↓

3.2
J'analyse avec mon collaborateur les conditions de réalisation de l'activité

→

4
J'ajuste l'organisation si besoin

→

5
Je défini avec mon collaborateur les « règles du jeu »

↓

6
J'accompagne et je régule en continu…

→

7
…sans oublier l'équipe

Aract
NOUVELLE-AQUITAINE

1 - Les préalables

> Etes vous prêts à faire évoluer vos pratiques pour manager à distance ?

Les questions à SE poser

- Ai-je envie de faire évoluer ma pratique managériale ?
- Suis-je prêt à laisser plus d'autonomie à mes collaborateurs ?
- Suis-je prêt à évaluer prioritairement le résultat, indépendamment de la méthode de travail ?
- Comment puis je faire évoluer mes modes et outils de communication ?
- Faut-il échanger plus régulièrement avec l'équipe sur l'organisation du travail ?

Les points d'attention

- L'éloignement accentue le sentiment de perte de contrôle pour le manager
- La distance n'est pas forcément synonyme d'éloignement

Des outils & Des idées

- Interroger d'autres managers pour avoir des retours d'expériences

2 - A vérifier avec la collaborateur

> Votre collaborateur est-il prêt à télétravailler ?

Les questions à LUI poser

- En quoi est ce intéressant pour toi de travailler à distance ?
- Dans quel contexte vas-tu exercer ? (domicile, espace de co-working, ...)
- Auras tu la possibilité d'être concentré ?
- Est ce que tu es à l'aise avec l'informatique et la bureautique (visio, progiciel, outils de communication, ...) ?
- Penses tu réussir à organiser ton travail et à te motiver seul quand tu n'es pas dans les locaux ?
- Penses tu que le télétravail va améliorer ton efficacité globale ?
- Penses tu pouvoir maintenir le même niveau de réactivité et de disponibilité vis à vis de tes collègues et de ton responsable en travaillant à distance ?
- Es tu conscient que le planning de télétravail peut être modifié en fonction de contraintes professionnelles ?
- As tu envisagé les éventuels impacts avec la vie familiale ?
- Penses tu t'organiser différemment ?

Les points d'attention

- La distance peut générer un sentiment d'isolement et un manque de reconnaissance
- Droits et obligations identiques au travail sur site
- Risque de "surconnexion" et de "présentéisme" du travailleur à distance (lié au sentiment de culpabilité vis à vis de l'équipe)
- Intrusion du professionnel dans la sphère privée
- Cumul simultané des charges mentales liées à la sphère privée et professionnelle

Des outils & Des idées

- Conseiller au collaborateur d'interroger d'autres travailleurs à distance pour avoir des retours d'expériences
- Compléter si besoin la liste des questions à poser au collaborateur

3 – L'Analyse de l'activité

3.1 : Analyse des taches

Les questions à travailler avec le collaborateur

- A partir de la fiche de poste, quelles sont les activités que tu penses à priori pouvoir faire à distance ? Pourquoi ?
- Quelles sont les tâches que tu penses incompatibles ? Pourquoi ?

Les points d'attention

- Le télétravail n'implique a priori pas une évolution du niveau d'exigence
- Il y a toujours un écart entre la fiche de poste et le travail réel

Des outils & Des idées

- Synthétiser l'échange dans un tableau (tâches compatibles, incompatibles, compatibles moyennant certains ajustements)

3 – L'Analyse de l'activité

3.2 : Analyse des conditions de réalisation

Les questions à travailler avec le collaborateur

- Les taches identifiées sont elles suffisantes pour le temps de travail à distance déterminé ?
- Ces tâches nécessitent-elles d'être faites en collaboration ou peuvent-elle être faites en autonomie ?
- De quelles ressources/informations/outils/accès auras tu besoin ?
- Avec qui interagis tu ?
- Quels sont les aléas liés à tes activités ? (imprévus, contraintes, périodicité)

Les points d'attention

- L'organisation du travail à distance pourra être ajustée au fil de l'eau en fonction des contraintes de l'entreprise et/ou celles du collaborateur

Des outils & Des idées

- Synthétiser l'échange dans un tableau (tâches compatibles, incompatibles, compatibles moyennant certains ajustements)

4 – L'Organisation de l'activité

> Identifier les éventuels ajustements afin de rendre certaines taches compatibles

Les questions à travailler avec le collaborateur

- Comment pourrait-on "faire autrement" pour faciliter la réalisation de certaines tâches à distance ?

Les points d'attention

- Toute évolution peut avoir un impact sur le fonctionnement collectif

Des outils & Des idées

- Discuter en équipe des évolutions éventuelles des process ou méthodes de travail pour impliquer tous les salariés
- L'occasion d'ajuster collectivement l'organisation et les règles du travail

5 – Le lancement

> Définir les modalité de suivi et d'évaluation de l'activité et le règles de communication

Les questions à travailler avec le collaborateur

- Comment définir ensemble les objectifs et les indicateurs ?
- Quels seraient les indicateurs pertinents pour rendre compte de l'avancée du travail ?
- Quels outils pouvons nous utiliser pour communiquer et suivre l'activité ?
- Quand et comment pourrons nous entrer en contact ?

Les points d'attention

- Egalité des charges de travail, des attentes et des critères d'efficacité (principe réglementaire)
- La charge de travail doit être "raisonnable et répartie dans le temps
- Le manager est garant de la sur charge ou de la sous charge de travail
- Gestion raisonnée des flux d'informations

Des outils & Des idées

- Définir des règles de communication mutuelle (exemple : un SMS ou un mail pour signifier qu'on est opérationnel)
- Définir une phase de test avant pérennisation
- Anticiper et définir clairement les objectifs et les indicateurs de l'évaluation du travail effectué
- Rediscuter les modalités du reporting
- Obtenir l'engagement de l'équipe sur les modalités et sur les pratiques du travail à distance

6 – Suivi et régulation avec le collaborateur

Les questions à poser au collaborateur

- Selon vous, comment le télétravail a-t-il influencé votre efficacité professionnelle ? (temps de travail, intensité du travail, disponibilité et réactivité, méthodes de travail, accès à l'information, capacité à prendre du recul et à avancer sur vos tâches, atteinte des objectifs)
- Le télétravail a-t-il fait évoluer votre relation avec vos collègues ? (ambiance, solidarité, qualité et fréquence des échanges, tensions, qualité de la communication à distance, sécurisation des données)
- Quel bilan personnel tirez-vous ? (conditions de travail, équilibre vie pro/perso, bien-être et niveau de stress, santé et sécurité, degré d'autonomie perçu)
- Avez-vous été confronté à des difficultés ?
- Que pouvez vous suggérer pour faire évoluer la pratique du télétravail ?

Les points d'attention

- Accès à l'information
- Respect du cadre défini (horaires, règles de fonctionnement, …)
- Repérer les besoins spécifiques et les attentes des collaborateurs éloignés
- Repérer les causes de démotivation et "signaux faibles"

Des outils & Des idées

- Mettre en place des entretiens spécifiques de suivi du télétravail / "Feedbacks" réguliers
- Journal de bord quotidien manager et télétravailleur pour annoter les évènements marquants
- Organiser des points d'identification et de résolution d'éventuels problèmes
- Rappeler les règles si nécessaire

7 – Suivi et régulation avec l'équipe

Les questions à poser à l'équipe

- Quel impact le télétravail a-t-il eu sur : le collectif de travail ? la fréquence des réunions et points collectifs ? le partage et la circulation de l'information ? la répartition des tâches ? l'utilisation des outils de travail ? La réactivité ?
- Les outils de communication vous paraissent ils satisfaisants pour interagir entre vous ?
- Certains outils devraient ils selon vous être adaptés ?
- Avez-vous observé des évolutions dans vos habitudes de travail et de communication ?
- Que pouvez vous suggérer pour faire évoluer la pratique ?
- Selon vous, compte tenu de cette première expérience, quels sont les avantages et les inconvénients du télétravail pour l'équipe ?

Les points d'attention

- Coopération
- Circulation de l'information
- Réactivité
- Besoins de reconnaissance

Des outils & Des idées

- Réunions d'équipes pour suivi/bilan
- Prendre en compte les avis des non télétravailleurs
- Développer les occasions de formations « entre pairs » ou gestion collective de projet
- Identifier l'évolution des points de vue sur le télétravail

Aract

NOUVELLE-AQUITAINE