

CORONAVIRUS

Télétravail, Management à distance et régulation de la charge



Bien gérer la charge de travail des équipes en télétravail, c'est réussir à articuler à distance les 3 dimensions qui la composent : charge prescrite, réelle et subjective. Avec, dans des situations de télétravail ordinaire, et plus encore dans la situation de crise que nous traversons, un enjeu commun : préserver la santé de chacun et faciliter le maintien de l'activité.

Penser « activité » plutôt que « métier »

Pour analyser la charge de travail, l'Anact propose un modèle qui articule trois dimensions :

1. La charge de travail prescrite

Elle correspond à ce qu'il est demandé de faire : ce sont les objectifs, les tâches et missions confiées, les activités prévues ainsi que les normes et procédures qui s'appliquent.

Quelques conseils pour bien prendre en compte la charge prescrite dans la situation de crise sanitaire actuelle : identifier le plus précisément possible les activités et les temps télétravaillables, fixer et clarifier les objectifs en matière de mission et de tâches à effectuer, définir des délais et résultats attendus, partager des critères de priorisation, si nécessaire adapter les procédures etc.

2. La charge de travail réelle

Elle correspond à ce qui est réellement fait pour réaliser les objectifs en tenant compte des ajustements, des dysfonctionnements et aléas à gérer : panne, nouvel outil, retard, soutien aux collègues, remplacement en cas d'absence.

Quelques conseils pour mieux prendre en compte la charge prescrite dans la situation de crise sanitaire actuelle : organiser des temps collectifs pour parler du travail, ajuster régulièrement les priorités en fonction des tâches effectivement réalisées, soutenir l'entraide entre collègues, être vigilant sur la qualité des outils de travail à distance et la maîtrise effective de leurs usages etc.

3. La charge de travail subjective

Elle correspond au ressenti – positif ou négatif – des travailleurs pour faire face aux activités. Le contexte influe sur ce ressenti : soutien du collectif, compatibilité avec la vie hors-travail, sens donné à l'activité ou encore reconnaissance (équilibre entre contribution et rétribution)

Quelques conseils pour mieux prendre en compte la charge prescrite dans la situation de crise sanitaire actuelle : rester à l'écoute de la situation personnelle et des perceptions des collaborateurs afin de pouvoir construire des solutions adaptées : problèmes de conciliation des temps, adéquation entre espace de travail à domicile et travail à réaliser, stress lié au confinement, angoisse en cas de maladie d'un proche, sentiment d'isolement ou de sur-sollicitation, sentiment de ne pas pouvoir bien faire son travail, de ne pas tenir les délais...

Comment bien réguler la charge de travail ?

L'écart entre ces trois dimensions de la charge est nécessaire et intrinsèque à toute situation de travail : c'est le lieu de l'expression de l'intelligence collective et individuelle. Il ne s'agit pas de faire disparaître cet écart mais de pouvoir en parler, le prendre en compte et ajuster le travail de façon à assurer santé au travail et poursuite de l'activité.

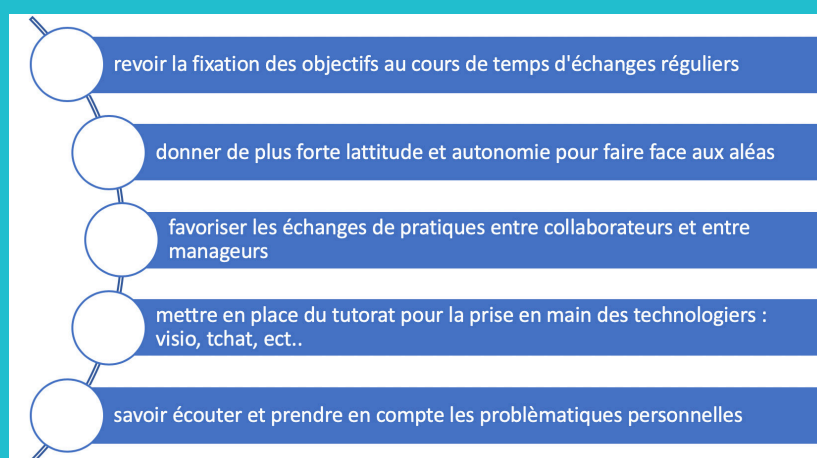
Dans ce but, 3 niveaux peuvent être actionnés par les managers à distance :

Planifier et anticiper collectivement la charge : définir les objectifs et les moyens mis à disposition en fonction du nouveau contexte

Suivre la charge de travail individuelle par un échange régulier avec les collaborateurs

Ajuster en permanence et de manière collective pour s'adapter au contexte.

Quelques exemples de leviers à mobiliser



Entre contrôle et confiance

Si le cadre temporel de travail en télétravail doit être défini (durée quotidienne ou hebdomadaire de travail légale, plages horaires pendant lesquelles le télétravailleur doit être joignable par mail et/ou téléphone, plages de travail), il n'est pas recommandé d'effectuer un suivi des temps de l'ordre du contrôle, mais plutôt de faire confiance au télétravailleur pour atteindre les objectifs partagés.

En amont, manager et collaborateur doivent se mettre d'accord sur ces objectifs, sur les livrables éventuels à produire par le salarié ainsi que sur une méthode de suivi pour apprécier le travail effectué.

Le droit à la déconnexion

Le télétravail peut bouleverser des repères spatio-temporels, les frontières entre temps professionnels et personnels sont ténues et le temps de travail peut être discontinu. Dans la situation de télétravail subi que nous rencontrons, il est plus encore nécessaire de réguler l'usage des outils numériques (ex : limiter le nombre de personnes en copie des mails, privilégier l'envoi des réponses aux mails pendant les horaires de travail) et de prévenir les risques de l'hyper-connectivité en s'appuyant, quand ils existent, sur une charte ou un accord précisant les modalités du droit à la déconnexion.

 Pendant toute la durée de la crise, l'Aract Hauts-de-France se tient à votre disposition, vous pouvez nous contacter sur : hautsdefrance.aract@anact.fr et sur : <http://hautsdefrance-aract.fr/>