

CORONAVIRUS ET MANAGEMENT À DISTANCE

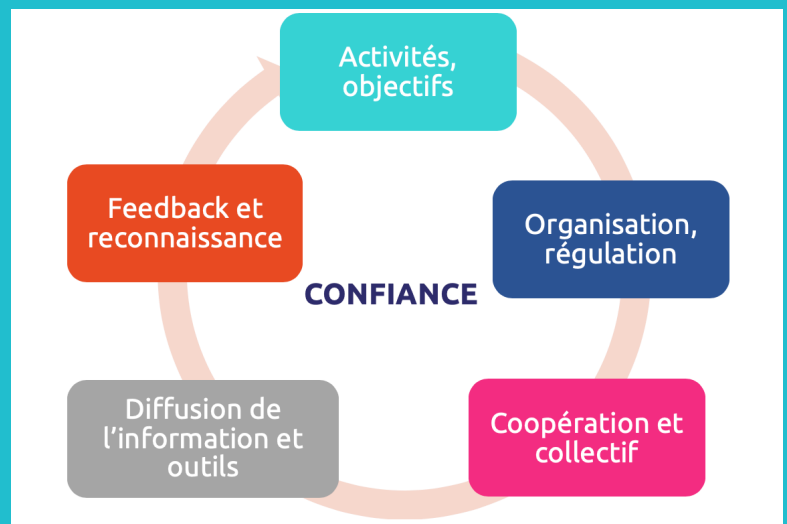
Objectifs, Coopération et Feedback



Pour les managers comme pour leurs collaborateurs, le télétravail subi modifie les habitudes, les modes de fonctionnement et les relations. Avec, souvent, un effet loupe : ce qui fonctionne bien en présentiel continue de bien fonctionner, mais certaines difficultés sont exacerbées. Sur quelles dimensions du management agir pour favoriser un travail collectif de qualité à distance ?

A distance, ce que l'on attend particulièrement du management, c'est sa fonction première d'organisation, de régulation, d'appui et d'animation du collectif. Plus encore en temps de crise, le manager est moins un expert qu'un soutien, un initiateur, un architecte ajustant objectifs, moyens de protection et outils pour la bonne réalisation du travail. C'est lui qui vient assembler les « briques » suivantes :

- définir et donner du sens à l'activité,
- organiser le travail et réguler la charge,
- maintenir le collectif,
- informer,
- apporter feedback et reconnaissance.



Manager par la confiance

Alors que le télétravail se déploie en mode dégradé, la tentation peut être grande de multiplier le reporting pour vérifier que les salariés sont bien devant leur écran. Mais cette logique ne facilite ni la réalisation effective d'un travail de qualité ni les relations interpersonnelles. Pourquoi ne pas profiter du déploiement du télétravail pour faire évoluer les relations et les baser davantage sur la confiance ? A distance, et plus encore en période de crise, on peut passer ainsi d'un management par le contrôle à un management par objectifs, centré sur le « quoi » en s'assurant de donner les moyens du « comment ».

La confiance ne s'improvise cependant pas : elle se construit par un partage du cadre entre manager et collaborateurs (les horaires, les plages pendant lesquelles on peut être contacté, les objectifs, la qualité du travail attendue, les délais etc.), ainsi que par la qualité des échanges et de la recherche de solutions en commun.

Réguler l'organisation du travail

Même dans un contexte d'urgence, managers et salariés doivent s'entendre pour définir et ajuster les responsabilités, les moyens et l'organisation du travail qui permettra de bien réaliser et coordonner les missions de chacun. C'est dans ce cadre que le manager doit chercher à réguler la charge de travail des membres de son équipe, en prenant en compte la dimension collective et individuelle, avec des enjeux en termes...

- d'anticipation
- de suivi et d'ajustement
- de prise en compte des « situations-problèmes »

La régulation de la charge de travail passe, notamment, par des réunions courtes et régulières en visioconférence durant lesquelles il est possible d'échanger sur les tâches à réaliser, le travail tel qu'il est réellement mené (avec les aléas, les dysfonctionnements) et les propositions d'amélioration. Les échanges entre manager-e et salarié-e doivent permettre d'être à l'écoute des perceptions de chacun et, dans cette période particulière, d'identifier les éventuels problèmes (conciliation des temps, stress lié au confinement, angoisse en cas de maladie d'un proche, sentiment d'isolement ou de sur-sollicitation, difficultés à réaliser le travail), et ainsi de percevoir les signaux faibles et de rechercher des solutions.

Maintenir le collectif

Si la distance et l'isolement physique et émotionnel éloignent un peu le collectif, la coopération entre collègues, entre services doit malgré tout perdurer. Le manager peut favoriser le travail collaboratif, par exemple en proposant du binôme, en soutenant le travail en mode projet ou encore en dégagant du temps pour des échanges de pratiques à distance. Chacun dans l'équipe peut aussi être inventif pour (re)créer du lien, retrouver des rituels, une forme de spontanéité, de l'entraide, qui favorisent un sentiment d'appartenance et d'implication. Cela demande évidemment un peu d'anticipation et une auto-discipline partagée pour coordonner les disponibilités, respecter les moments de joignabilité et de déconnexion.

Informer

En période de crise comme celle que nous connaissons, le manager joue un rôle central d'information : il diffuse et explique les lignes directrices fixées par la direction, les consignes de prévention, les priorités d'action... Ce rôle se conçoit bien sûr à double-sens : il lui revient en parallèle de partager avec la direction et les autres services les éventuelles difficultés, les nécessités d'adapter l'organisation ainsi que les propositions de son équipe. La capacité du manager à écouter, même en mode de travail dégradé, ses collaborateurs-rices, à accompagner la recherche de nouvelles idées, à résoudre des problèmes et gérer le flux d'information est ici mise à contribution.

Et le manager dans tout ça?

Ces différents principes valent pour lui-même : pour mener à bien ses missions, le manager a besoin, lui aussi, de pouvoir «prendre soin» de sa propre situation de travail en bénéficiant des moyens et d'un soutien adéquat : clarification et priorisation de la gouvernance, partage d'informations, accompagnement en cas de difficultés, espaces d'échanges avec ses pairs, coopération entre et au sein de son équipe....

L'occasion de travailler peut-être un peu différemment, de renforcer le rôle de soutien et de régulation de l'encadrement de proximité, sans négliger la QVT.

Feedback et reconnaissance

Avec la distance et la perte de signaux faibles liés au télétravail, il ne faut pas négliger l'impact du feedback réciproque : il convient de vérifier que les messages sont bien compris, que chacun sait ce qui est attendu. Il faut également penser à valoriser la contribution de tous, au-delà des seuls résultats. Et ainsi témoigner et anticiper des marques de reconnaissance que ce soit en termes de travail (exemple : nouvelles responsabilités), de parcours (formations, gratification), de relations (confiance de la hiérarchie, sentiment d'utilité et d'accomplissement témoigné par les clients ou les usagers, solidarité du collectif) en veillant à l'équité et sans valoriser la sur-connexion.

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/>