

Télétravail en période de pandémie

Le covid-19 est venu impacter le travail et la façon de l'organiser.

Le télétravail est une modalité organisationnelle permettant de travailler à distance grâce à des outils numériques. En cette période de pandémie, cette modalité est recommandée comme alternative.

Lors de périodes ordinaires, le télétravail s'anticipe, se prépare avec les acteurs du dialogue social. Avec le Covid-19, les entreprises se trouvent face à la mise en place du télétravail de manière quasi immédiate. Pour certaines entre elles, il s'agit d'une première avec des contraintes fortes et exceptionnelles.

Le confinement, la garde d'enfant, l'aide aux devoirs, la continuité de service, de production sont autant d'éléments qui paraissent contradictoires.

Pendant cette période, certaines activités sont nécessaires et doivent être maintenues. Les entreprises ont donc mis en place une modalité d'organisation particulière en raison des circonstances exceptionnelles ; c'est ce que l'on peut appeler du télétravail en mode dégradé.

A circonstances exceptionnelles, activités exceptionnelles : le télétravail en mode dégradé

Les circonstances actuelles font naître des situations particulières : il ne s'agit plus de conciliation « vie professionnelle / vie personnelle » mais plutôt de perméabilité entre ces deux sphères.

Cela se concrétise notamment par des interruptions de tâches. Certes, elles existent au bureau, mais là, elles sont de nature différente comme l'aide au devoir, l'activité pour occuper l'enfant, ...

Alors comment gérer cet enchevêtrement ? De tout évidence, la situation de confinement va permettre de tester des nouvelles modalités d'organisation.

Ces dernières vont se construire chemin faisant, sur des approches « essai- erreur ». La productivité sera de fait ralentie.

C'est un enjeu de discussion avec son équipe. L'idée est de trouver un compromis, d'évaluer chemin faisant au regard de l'évolution de la situation (absentéisme dû au Covid-19 en hausse, évolution de la charge de travail, ...).

La confiance, l'autonomie et un management en appui sont les pierres angulaires du bon fonctionnement de ce modèle organisationnel dégradé.

Télétravail en mode dégradé : sécuriser le cadre de travail

Cette entreprise de service a décidé pour les salariés ayant des enfants en bas-âge de maintenir le travail à domicile mais sur des temps restreints afin de concilier vie professionnelle et vie personnelle avec la mise en place de trois temps : possibilité de travail en visio et/ou échanges entre collègues, un temps pour s'occuper des enfants, un temps pour travailler sur les dossiers dans des heures plus calmes selon la situation de chacun.

Télétravail en mode dégradé : favoriser le collectif en mode confinement

Ce manager teste avec son équipe des temps d'inclusion pour maintenir le collectif. Une fois par semaine, il propose aux collaborateurs et à leurs enfants un temps de jeu pour les aider à évacuer leurs émotions.

Pourquoi gérer cet enchevêtrement ?

Parce qu'il y a nécessité d'organiser le travail autrement au regard des contraintes pour prévenir les risques liés à la situation (stress, tension au sein des équipes, surcharge ou sous-charge de travail) et maintenir une activité à minima pour la performance de l'entreprise mais aussi pour l'individu car le travail est un lieu social qui peut permettre de mieux vivre le confinement.

Pour lever l'ambiguïté, les entreprises peuvent créer un cadre sécurisé de travail basé sur :

- des principes d'action (permission de ne pas travailler 6H de suite, ...)
- des objectifs de production permettant de sécuriser le salarié (déterminer ce qui est attendu en matière de production en fin de semaine).

Le télétravail en mode dégradé redonne toute ses lettres de noblesse au management qui doit se faire à distance. En effet, le management à distance a trois piliers : la régulation de l'activité (soutien, appuis non formels aux équipes, répartition du travail, ...), le maintien du collectif de travail (animation de réunions en visio, animation d'espaces de discussion...) et le fait d'être garant de la réalisation de l'activité.

Retours du terrain

Télétravail en mode dégradé : évaluation chemin faisant

Cette entreprise réalise, en fin de semaine, un sondage auprès de tous ses salariés pour évaluer le fonctionnement du télétravail et des modalités collaboratives.

Cela lui permet d'entériner ce qui fonctionne et de faire évoluer différentes pratiques, trucs et astuces entre collègues.

Télétravail en mode dégradé : lâcher prise sur le temps

Le dirigeant de cet établissement s'est appuyé sur son accord 35 H annualisé pour réduire le temps de travail en période de confinement et permettre ainsi plus de disponibilité pour s'occuper des enfants.

En compensation, des temps de travail plus importants seront mis en place après le confinement.

Plusieurs préalables

L'activité peut se faire à distance si :

- L'entreprise met à disposition, ordinateurs, tablettes, modalités de connexion à distance, ...
- Le salarié dispose à domicile d'un réseau et d'un débit de connexion suffisant.