

Webinaire : Le télétravail en confinement, recommandations pour les employeurs – managers

Vos questions, nos réponses

Nous vous remercions de votre participation au webinaire « télétravail en confinement, recommandations pour les employeurs- managers » diffusé le 23 avril 2020.

Le replay est disponible sur notre plateforme en suivant le lien :

<https://www.gotostage.com/channel/918f40d83edc44aa870501e11c1fce59>

Voici les réponses aux questions que vous nous avez posés pendant la diffusion.

Comment motiver les télétravailleurs (pour qui cela s'est très bien passé) pour le retour en entreprise ?

Un collaborateur anxieux quant au retour en entreprise est le plus souvent un collaborateur qui n'a pas toutes les réponses à ses questions. Il est donc nécessaire de prévoir des temps d'échanges pour identifier les problématiques, lever les incompréhensions.

D'autre part, la relance de la dynamique et de la cohésion collective sera un enjeu essentiel lors du déconfinement et du retour en entreprise. **Un soin particulier sera à apporter à l'accueil des collaborateurs.** L'organisation des groupes de parole sur les appréhensions liées au travail en présentiel et les difficultés liées au confinement peut être envisagée.

Voici quelques conseils :

- Echanger sur les aspects qu'ils ont perçu comme positifs en télétravail, sur les avantages de cette organisation de travail. Cela peut amener une réflexion sur l'aménagement des conditions de travail en entreprise (la flexibilité des horaires, le développement des réunions en visio pour éviter les déplacements, ...)
- Envisager peut-être un retour progressif en entreprise en maintenant dans la semaine, une alternance entre des jours de télétravail/ des jours sur site.
- Instaurer une communication bienveillante et pédagogique sur la nécessité du retour en entreprise, y favoriser les moments de convivialité en veillant à respecter les mesures barrières.

Mener un entretien de retour d'expérience à distance : quelles questions poser, comment déceler les éventuels problèmes d'un salarié en visio ou téléphone, comment "lire entre les lignes" ?

En menant des points réguliers de façon individuelle avec vos collaborateurs, vous avez déjà l'avantage de suivre à minima leur état/ leur humeur **et tout changement de comportements, d'attitudes, doit vous alerter.** Les échanges en visio vous permettront d'apprécier l'état physique de vos collaborateurs.

Les principaux signes d'alertes (liste non exhaustive car ils sont multiples et propres à chacun) :

- Plainte d'un manque d'énergie pour faire son travail

V. CLAUDEL, psychologue du travail- Alpes Santé Travail

Avril 2020

- Problème de concentration
- Irritabilité
- Dévalorisation du travail accompli
- Signes inhabituels de désinvestissement
- Isolement

Encore une fois c'est le changement d'attitude qui est le principal signal d'alerte. Si d'importantes situations de mal-être sont identifiées, il convient d'orienter les collaborateurs vers la médecine du travail, le médecin traitant ou bien de leur proposer un soutien psychologique.

Pour un entretien de retour d'expérience, vous pouvez questionner (là encore quelques exemples à adapter en fonction de votre situation d'entreprise) :

- Le ressenti de la personne (comment elle a vécu le télétravail, comment elle aborde la reprise, est-elle angoissée, pourquoi ?)
- Les conditions de la reprise (comment s'organise-t-elle avec sa vie de famille, la reprise ou non de la scolarité des enfants, ...)
- Interroger les conditions de travail : quels étaient les aspects positifs/ négatifs du télétravail, qu'est-ce qu'il est possible d'envisager de mettre en place/ d'éviter à son retour
- Interroger le contenu du travail : les objectifs, ses missions ont-elles été atteintes ? pourquoi ? Evaluer avec elle les attendus lors de la reprise, et demander au salarié si ces attendus lui semblent réalistes, atteignables compte-tenu de son humeur, ressenti.

Il est également recommandé d'impliquer les collaborateurs dans le processus de changement en leur demandant d'identifier les potentielles problématiques de travail auxquelles ils devront faire face après la réorganisation, et en recueillant leurs propositions d'actions, afin d'anticiper les difficultés et de prévenir les risques.

La préparation d'une grille d'entretien en concertation avec l'ensemble des managers peut s'envisager.

Avez- vous des exemples de questionnaires à diffuser auprès des salariés ?

Le questionnaire va dépendre des informations que vous souhaitez recueillir, des éléments que vous cherchez à investiguer.

Quelques précautions à prendre avant de recourir à un questionnaire :

- L'usage seul du questionnaire n'est pas suffisant. Il donne des indications, des tendances sur la perception du salarié vis-à-vis de ses conditions actuelles de travail mais il ne permet pas de connaître précisément les situations de travail et/ou les éléments qui pourraient générer du stress ou de l'anxiété. Il doit être complété par des entretiens individuels ou collectifs pour préciser les résultats du questionnaire.
- Les résultats issus d'un questionnaire avec un faible taux de participation (moins de la moitié des salariés) sont difficilement exploitables.
- Une réflexion avec les acteurs internes doit être menée en amont sur le choix du questionnaire, les modalités de passation, de recueil des données, l'interprétation des résultats.
- L'utilisation du questionnaire à un faible nombre de salarié pose la problématique de l'anonymat.

Les principaux éléments à investiguer sont les facteurs de risques psychosociaux auxquels sont exposés les salariés pendant le confinement (mais aussi lors du déconfinement) et qui impactent leur santé (fatigue, sentiment d'isolement, anxiété liée à la perte de l'emploi, anxiété liée à la reprise, manque de cohésion, incertitude face à l'avenir de l'entreprise, sentiment d'injustice (être en chômage partiel alors que d'autres ont conservé leur activité à temps complet). Les questionnaires d'évaluation

V. CLAUDEL, psychologue du travail- Alpes Santé Travail

Avril 2020



des risques psychosociaux peuvent alors être utilisés : Outil INRS « faire le point », baromètre Qualité de Vie au Travail. Votre service de santé au travail peut vous aider dans les démarches d'évaluation des risques psychosociaux.

Enfin, des questionnaires d'évaluation du stress, de l'épuisement professionnel existent également. Ils sont à utiliser avec précaution, je vous invite donc à vous rapprocher des professionnels de votre service de santé au travail.

Je suis manager en télétravail, mais une partie de mes équipes et sur le terrain. Je fais des points réguliers avec eux chaque jour. Quelles sont les conseils et les points à ne pas oublier dans ce cas de figure ?

Les points réguliers sont déjà une excellente chose pour maintenir le lien. Si vous avez à la fois des collaborateurs sur site et d'autres en télétravail, n'hésitez pas de temps en temps à réaliser des réunions en visio avec les deux équipes, si bien sûr vous en avez la possibilité.

Si vous êtes seul en télétravail ménagez-vous, car vous pourriez avoir tendance à répondre rapidement à toutes sollicitations pour « montrer » votre présence et votre disponibilité. Afin de vous préserver, réservez-vous quelques plages horaires dans la journée sans contact et en informer vos équipes afin de vous concentrer sur des tâches plus complexes et prévenir la fatigue liée à l'hyper- sollicitation.

Contactez-nous :

Alpes Santé Travail

**34 Rue Gustave EIFFEL
38000 Grenoble**

www.alpes-sante-travail.org

Permanence COVID-19

Par téléphone : 04.76.48.05.54

Par mail : grenoble@alpes-sante-travail.org