



Encadrer une équipe à distance, le défi du **Télémanagement** - (Partie 2/4)

Ce second volet poursuit la description des conséquences de la mise en place du télétravail et des enjeux autour de son encadrement.



L'individualisation des régulations

Le télétravail a donc tendance à entraîner une individualisation des régulations qui encadrent à la fois la durée du travail et l'intensité de son rythme.

Au bureau, le manager ou les collègues ont la possibilité de constater que le travailleur réalise des horaires de travail excessifs. Ils peuvent l'encourager à ralentir le rythme et lui apporter un soutien s'il rencontre des difficultés.

A distance, aucun membre de l'entourage professionnel n'est présent pour s'inquiéter du fait que le travailleur consacre un temps croissant à son activité.

Les « garde-fous » qui permettaient jusqu'alors d'encadrer le temps de travail tendent à disparaître avec la généralisation du télétravail.

Les managers sont appelés par les entreprises à redoubler de vigilance afin de prévenir et de détecter les situations de surengagement professionnel. Le contrôle du temps de travail est d'autant plus délicat que le télétravail complexifie également la régulation de la charge de travail.



Surveillance et responsabilisation

La distance affaiblit également le contrôle pouvant être exercé par le manager sur l'avancement des travaux à effectuer. Les styles de management traditionnels, plutôt axés sur la supervision étroite des subordonnés, révèlent leurs limites. La technologie peut certes permettre de suivre la progression du travail, mais l'exercice d'une surveillance excessive par le biais des outils numériques peut porter atteinte à la motivation des salariés, et susciter un sentiment de « flicage » préjudiciable à l'entretien d'une relation mutuelle de confiance.

A nouveau, les managers peuvent se sentir tiraillés par le paradoxe de devoir encadrer la liberté de leurs collègues, de contrôler leur autonomie, de fixer des limites à leur indépendance, et ce sans paraître autoritaire ni, à l'inverse, absent.



Une perte de visibilité sur la charge de travail

Le télétravail entraîne également une perte de visibilité des managers sur la charge de travail des agents qu'ils supervisent. Certes, ils peuvent se référer aux indicateurs de l'activité pour mesurer les résultats du travail et évaluer l'atteinte des objectifs individuels et collectifs. Néanmoins, la distance ne leur permet pas d'apprécier concrètement les efforts que le salarié a dû déployer pour atteindre de tels résultats. A distance, il s'avère toutefois plus difficile de suivre l'activité de travail et d'en améliorer l'organisation,

Il convient de rappeler que le contrôle du temps de travail et la régulation de la charge de travail font partie des obligations légales de l'employeur. Dans le cadre du travail à distance, ce contrôle est principalement exercé par les individus qui se retrouvent contraints de « s'autodiscipliner », d'organiser leur travail de façon autonome, de concilier les sphères familiales et professionnelles.

Pour aller plus loin...

¹ <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/teletravail-des-cadres--entrepri.html> (Etude APEC-ANACT)

² <https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=ED%206384> (Brochure INRS)