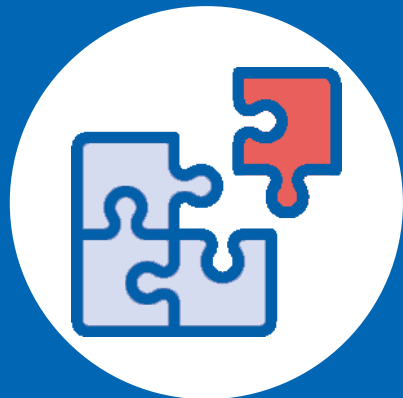


► FICHE-CONSEIL MANAGEUR

ORGANISER LE TÉLÉTRAVAIL DANS VOTRE ÉQUIPE



CORONAVIRUS

Clarifier votre rôle
et vos marges de manoeuvre

Ajuster l'organisation de votre équipe

Favoriser le travail en commun

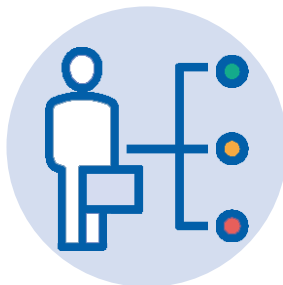
Accompagner chacun de vos collaborateurs

Avec le déploiement du télétravail « contraint », vous devez, en tant que manager, construire des réponses opérationnelles tenant compte des attentes de votre direction et de vos collaborateurs. Vous vous trouvez vous-même, peut-être, dans une situation inédite de management à distance avec certains de vos collaborateurs en télétravail pour la première fois. Clarifier votre rôle et vos marges de manoeuvre avec votre direction, ajuster l'organisation de votre équipe, soutenir les coopérations et accompagner chacun de vos collaborateurs : voici quatre séries de recommandations pour favoriser une mise en œuvre efficace du travail à distance pour tous.

Clarifier votre rôle et vos marges de manoeuvre

Le télétravail à distance - et plus encore en période de crise - modifie les pratiques de management : nouvelles activités à mener, besoin accru de régulation dans l'équipe, nécessité de repenser les façons de suivre l'activité de vos collaborateurs...

Dans la période actuelle, il est utile de clarifier les objectifs qui vous sont assignés et d'identifier les ressources et marges de manoeuvre sur lesquelles vous pouvez vous appuyer.



En pratique, que faire ?

... avec la direction et en lien avec les autres services

- Identifiez les nouvelles activités liées au management à distance : préparer les activités télétravaillables avec vos collaborateurs, organiser des feedback réguliers, etc.
- Assurez-vous d'être tenu informé des priorités de l'entreprise dans la période, ainsi que des exigences en matière de délais ou qualité afin de pouvoir ajuster le travail de vos collaborateurs à distance et sur site.
- Demandez à la direction, si besoin, de clarifier votre rôle et priorisez ensemble vos missions dans la période : par exemple, les tâches de reporting peuvent-elles être allégées pour dégager du temps pour l'accompagnement des salariés qui télétravaillent ? Les délais d'un projet peuvent-ils être reportés ?
- Rapprochez-vous du responsable RH, des personnes en charge de la prévention et de l'informatique ainsi que des représentants du personnel pour partager les difficultés identifiées auprès de vos collaborateurs en télétravail et trouver des solutions pour y remédier.

- Contribuez à une culture du management favorable au télétravail : limitez le nombre et les temps de réunion, respectez les temps de pauses entre les visioconférences, au droit à la déconnexion...



Soyez attentif à vos propres conditions de travail

N'hésitez pas à partager vos difficultés de management à distance avec la direction, à proposer des temps de partage de pratiques entre managers sur ces questions, à demander des formations... Vous pouvez également contacter les services de santé au travail, le médecin du travail en cas de difficultés vous concernant.

Ajuster l'organisation de votre équipe

À distance, il est plus difficile de savoir où en sont vos collaborateurs dans l'exécution de leur travail et s'ils rencontrent des difficultés. Il peut également sembler plus difficile de les soutenir pour remplir leurs objectifs.

Plutôt que de multiplier les formes de contrôle de l'activité, il est recommandé de partager les règles du télétravail en équipe et de renforcer les échanges et les ajustements.

En pratique, que faire ?

... en équipe

- Partagez régulièrement les lignes directrices et priorités fixées par la direction ainsi que les consignes de prévention.
- Clarifiez le cadre du télétravail : horaires, plages pendant lesquelles les salariés peuvent être contactés (en respectant l'enjeu d'articulation des temps de chacun et chacune), droit à la déconnexion, etc.
- Organisez des réunions d'équipe courtes et régulières en visioconférence durant lesquelles il est possible d'échanger sur les tâches à réaliser, sur le



travail tel qu'il est réellement mené (avec ses aléas, les dysfonctionnements) ainsi que sur les propositions d'amélioration.

- Priorisez si besoin les activités en fonction des moyens : suspension de tâches, report, nouvelle répartition du travail...
- Valorisez la contribution de votre équipe à la poursuite de l'activité de l'entreprise.



Soyez à l'écoute des éventuels sentiments d'inéquité voire des tensions dans l'accès au télétravail, dans la maîtrise des outils, dans la répartition de la charge de travail, dans les situations de travail femmes / hommes, etc.

Favoriser le travail en commun

Plus que jamais, les coopérations - qu'elles prennent place au sein d'une équipe, d'un projet ou entre différents services - sont une ressource essentielle pour permettre à vos collaborateurs de faire un travail de qualité et d'éviter de se sentir isolé.

Il s'agit donc pour vous de trouver des façons de soutenir ces coopérations, qu'elles prennent place à distance ou sur site.

En pratique, que faire ?

... en équipe et dans les projets

- Maintenez des projets communs au sein de votre équipe ou avec d'autres services afin d'améliorer le travail collaboratif à distance et sur site.
- Profitez de ces projets pour organiser la montée en compétences de vos collaborateurs sur l'usage des TIC et outils collaboratifs.



- Expérimentez les outils permettant de faciliter le travail à distance (calendriers partagés, outils de discussion de type « tchat » pour les échanges formels et informels, etc.) en prenant le temps d'échanger sur leur usage.
- Proposez du travail en binôme ainsi que des temps de partage de pratiques entre vos collaborateurs maîtrisant les outils numériques et les autres.
- Prévoyez dans la charge de travail de chacun du temps pour les coopérations informelles.

Accompagner chacun de vos collaborateurs

Le développement du management à distance est l'occasion de développer des formes de management au plus près de l'activité.

Il s'agit en parallèle de prendre en compte les contraintes et ressources de chacun.

En pratique, que faire ?

... avec chacun de vos collaborateurs

- Repérez les activités télétravaillables sur toute la semaine, ou une partie, et les conditions pour les mener de façon efficace.
- Vérifiez que les équipements et outils numériques sont accessibles et maîtrisés. Dans le cas contraire, trouver des solutions adaptées avec les personnes ressources en interne (DSI, RH, collègues aguerris...) : formations, tutoriels, temps d'échanges de pratiques...
- Vérifiez que le cadre du télétravail est connu et compris.



- Mettez en place des temps d'échange réguliers avec chacun de vos collaborateurs pour faire le point sur ses objectifs, sa charge de travail, les éventuelles contraintes, les ressources, ainsi que les situations particulières (isolement, besoins de montée en compétences, situations individuelles difficiles telles que maladie, contraintes familiales, logement inadapté). Recherchez des solutions possibles (avec le responsable RH, les personnes ressources en prévention, les représentants du personnel...).
- Dans les réunions à distance, veillez au respect de la répartition et du temps de parole ; soyez en particulier à l'écoute des personnes qui télétravaillent pour la première fois, des personnes qui ne maîtrisent pas les outils digitaux, des nouveaux arrivés...
- Soyez attentif aux signaux de fatigue, d'isolement, de tensions...
- Prenez le temps de reconnaître le travail effectué par chacun : remerciements, rémunération ou gratification, autonomie accrue, nouvelles responsabilités, accès à des formations... en veillant à l'équité et sans valoriser la sur-connexion.



Si vous observez que certains de vos collaborateurs envoient des mails tardifs ou qu'à l'inverse, ils montrent des signes d'isolement (non réponse aux mails ou aux appels), contactez-les rapidement pour en parler et rechercher avec eux des solutions (aménagement de la charge de travail, projet en commun...).



Vous êtes peut être vous-même en télétravail.

Pour plus de conseils, reportez-vous à la fiche « Télétravailler en situation de confinement » sur le site du ministère du Travail. Si vous vous sentez particulièrement isolé ou vivez difficilement le télétravail, vous pouvez appeler le numéro vers **0 800 13 00 00** (service téléphonique anonyme, gratuit et ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7).

Ressources à consulter

- Coronavirus et management à distance : objectifs, coopérations et feedback, sur anact.fr
- Coronavirus : télétravail, management à distance et régulation de la charge, sur anact.fr
- D'autres ressources pour télétravailler en période d'épidémie sur anact.fr





**MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE L'INSERTION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*