

Covid-19 et Télémanager

Engager ses équipes à distance sur de longues périodes

Avril 2020



Dans cette situation inédite de confinement prolongé et de 100% de télétravail imposé, dirigeants, managers et collaborateurs sont mis à rude épreuve...

Cette crise redessine les contours de l'intervention de managers et nécessite préparation, adaptabilité et accompagnement. Sans ces précautions, si nous poursuivons le télétravail après la sortie du confinement, cette période qui s'annonce risque de générer des atteintes à la santé et à la sécurité des salariés...

Petit retour en arrière

Même si cette pratique était complètement nouvelle pour notre groupe, l'ensemble des sites du groupe a réussi à mettre en place le télétravail en donnant aux salariés les moyens de travailler depuis leur domicile.

Cette première mesure d'urgence a été un franc succès car elle a été menée avec engagement et réactivité par l'ensemble des managers. En l'espace de 48 h, la majorité des équipes a pu commencer son travail dans de nouvelles conditions, méconnues de tous.

Le télétravail présente de nombreux avantages pour les collaborateurs mais en cette période particulière, des contraintes viennent s'ajouter.

En effet, le télétravail se pratique dans un environnement familial particulier où de nombreux télétravailleurs parents doivent trouver le bon équilibre entre les attentes familiales et l'activité professionnelle.

À cette situation se rajoute le confinement qui nous prive de certaines de nos libertés les plus élémentaires. Toutes les conditions sont réunies pour générer des formes tout aussi variées de risques et de troubles psychosociaux qui mêlent facteurs externes, facteurs personnels et facteurs professionnels.

Il a donc fallu imaginer rapidement des solutions et les mettre en œuvre dès que possible pour atténuer les risques accrus dans la situation actuelle du confinement.

Il convient désormais d'agir sans attendre et dans la durée en prévention et en accompagnement des situations individuelles et collectives.

Tel est le rôle des managers.

Pour palier certains risques, notamment pour anticiper les risques psychosociaux, voici quelques conseils managériaux à suivre, développés dans ce guide.

Une communication rythmée de nouveaux rituels

S'il existe de grands principes communs de communication (une communication fréquente et bienveillante, une écoute active...), il n'existe néanmoins pas de formule magique...

Aussi, il est recommandé de convenir avec les équipes des nouvelles routines à instaurer qui viendront rythmer une communication bien cadencée et adaptée aux besoins de l'activité.

Les fréquences les plus adaptées :

- **des réunions d'équipe hebdomadaires ou tous les 2-3 jours** : partage d'information, revue des activités, redéfinition des priorités, réponse aux questions...
- **des réunions individuelles hebdomadaires** : s'intéresser aux ressentis des collaborateurs, la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, le traitement des sujets au cas par cas, la prise de décisions...
- **des « check in » réguliers sous forme de groupes en réseaux** (via « Whatsapp » par exemple) : partage de sujets du quotidien entre les membres de l'équipe, puis et seulement ensuite échange sur l'avancement des travaux en cours...



Petit conseil : en période de crise sanitaire, ne pas oublier également de maintenir le lien avec les collaborateurs qui ne peuvent pas télétravailler en prenant contact avec eux régulièrement.

L'objectif est de ne pas rompre le lien professionnel durant cette période compliquée.

La culture de la visioconférence

L'usage de la vidéo pour les échanges avec les équipes, que ce soit en réunion individuelle ou réunion d'équipe, est recommandé en raison de plusieurs points positifs :

- Garder une forme de lien social grâce au contact visuel

- Permettre d'observer au travers la communication non verbale les signaux d'alerte chez les collaborateurs
- Inciter les participants à préparer ce moment d'échange et à s'habiller (surtout en période de confinement)
- Encourager les participants à mener la réunion à partir d'un endroit adapté et calme



Toutefois, deux points de vigilance sont à noter concernant l'usage de la vidéo pendant les échanges :

- Peut être considéré comme intrusif par les collaborateurs
- Risque de saturer un réseau qui est déjà fragilisé par un nombre de connexion plus élevé qu'en période ordinaire

La pratique de l'écoute active

Une écoute active permet de détecter les signes de mal-être et de fragilité :

- des collaborateurs isolés
- des collaborateurs angoissés par le confinement
- des collaborateurs submergés par la vie familiale



Il ne faut pas hésiter à commencer les réunions à distance en partageant des sujets du quotidien. Cette proximité permet de renforcer les liens au sein de l'équipe, d'instaurer la confiance, de réduire les conflits et d'identifier les éventuelles craintes et difficultés.

Cette proximité permet de renforcer les liens au sein de l'équipe, d'instaurer la confiance et de réduire les conflits.

De bonnes conditions de télétravail

Dans le cadre d'un télétravail qui s'inscrit dans la durée, il est important de s'assurer que les collaborateurs disposent des bonnes conditions de travail et de bons conseils en matière de prévention santé dans ces conditions particulières.

Pour ce faire, il vous faut relayer le guide des bonnes pratiques en télétravail auprès des collaborateurs et les inciter à suivre les conseils et préconisations comme ajuster ergonomiquement leur poste de travail, réaliser les étirements ...).

Un management de proximité

Dans ce contexte de crise actuelle pour renforcer l'engagement et la motivation des équipes, essayer le plus souvent d'utiliser ces 4 dimensions managériales :

Donner du sens	Management par objectifs	Feedback réguliers	Reconnaissance
<p>Donner du sens aux actions menées pendant la période de crise</p> <p>Engager les équipes en partageant les informations et donnant des repères dans une période où ils font défaut</p>	<p>Revisiter les objectifs pour les adapter aux priorités et en fixer à court terme</p> <p>Responsabiliser les collaborateurs et manager par la confiance et le résultat</p>	<p>Réaliser des feedback réguliers en adaptant le canal de communication</p> <p>Maintenir la motivation des équipes dans un contexte d'éloignement physique</p>	<p>Partager les succès et reconnaître les personnes, les résultats et leurs efforts.</p> <p>Donner de l'énergie aux équipes et les engager dans la durée.</p>

Un management souple et flexible

En ce temps de crise, il est fortement recommandé d'accorder un maximum de souplesse aux collaborateurs pour organiser au mieux leur vie professionnelle et personnelle.

Il est également important d'identifier les collaborateurs qui ne se sentent pas en mesure d'assurer de front les contraintes professionnelles et personnelles ou ceux qui pensent ne pas pouvoir être efficace à plus de 60 % ou 80 % de leur rendement normal, afin d'adapter les attendus et objectifs et organiser le travail de l'équipe en conséquence.

Il est important de revoir les priorités, distinguer l'urgent de l'important et donc apprendre à reporter ce qui peut l'être et à revoir le niveau d'exigence sans dégrader pour autant le niveau de qualité du travail rendu.



Notre conseil : respecter de façon accrue le droit à la déconnexion. Il s'agit notamment de respecter des horaires décents lors des communications téléphoniques.

Une optimisation du temps de travail

La période de confinement doublée de la gestion de crise, les réunions traditionnelles ont été remplacées par des visioconférences qui doivent être adaptées en termes de fond et de forme.

En effet, l'accumulation des visioconférences peut être contre-productive et avoir des impacts sur la santé en raison de l'effort de concentration important que cela nécessite (fatigue des yeux, maux de tête, saturation, ...).

Pour plus d'efficacité, il est conseillé de réduire de moitié le temps des réunions pour les remplacer par des micro-réunions moins formelles et avec un ordre du jour plus clair, afin de favoriser l'agilité des équipes.

Une maîtrise des outils collaboratifs

Dans un contexte de travail à distance dans la durée, le recours aux outils collaboratifs devient crucial pour l'organisation du travail et la collaboration entre les équipes. Aussi, avec des infrastructures qui ne sont pas forcément conçues pour autant de connexions simultanées, il est important d'adopter les outils selon les usages et besoins.

Conclusion

Un manager va souvent avoir tendance à passer beaucoup de temps en réunion avec d'autres personnes que son équipe.

En moyenne, un manager va passer chaque année 24 jours de 24 heures par an en réunion... vous imaginez ? Pas d'autre choix que de reprendre la main sur son agenda et de caler des plages horaires pour être disponible pour autant de mini-réunions informelles avec les membres de son équipe.

Parfois, il suffit de deux phrases pour débloquer une situation. Mais encore faut-il avoir l'occasion de susciter le dialogue.

Ecouter c'est comprendre, écouter c'est apprendre et écouter c'est faire grandir. Pour cela, il faut être disponible pour pouvoir ensuite agir.

« Un bon manager doit toujours prendre le pouls de son équipe pour éviter la crise cardiaque. »
Michael Halimi