

ACCOMPAGNER SON

ÉQUIPE À DISTANCE

De plus en plus d'organisations ont mis en place le travail à distance, communément appelé le télétravail. Cette nouvelle organisation génère de nouvelles pratiques, tant pour la personne qui réalise le travail à distance que pour son responsable, qui ne voit plus « physiquement » son agent.

Pour garantir un travail de qualité, les croyances ainsi que les pratiques managériales doivent donc évoluer, notamment en développant la notion de confiance.

1. Développer une confiance au sein de l'équipe

Comment vais-je savoir ce qu'il fait si je ne le vois pas ?

Qu'est-ce qui me prouve que mon agent travaille ?

Est-ce qu'il n'en profitera pas pour regarder la télé ?

Ces questions reflètent **les inquiétudes de certains manageurs** qui peuvent craindre **de perdre leur légitimité en tant qu'encadrant** s'ils n'ont plus la possibilité de voir physiquement leurs collaborateurs tous les jours.

Pour que les collaborateurs puissent télétravailler efficacement, il est essentiel de **développer un climat de confiance**. Celui-ci est nécessaire pour d'une part, **rassurer le responsable**, d'autre part, **garantir** aux collaborateurs **l'autonomie et la responsabilisation** suffisantes à la réalisation de leurs activités de travail.

La confiance ne se décrète pas, elle se gagne.

- **Faire preuve de transparence et associer les agents dans la réflexion sur l'organisation**

Pour développer un climat de confiance au sein de l'équipe, il importe d'être transparent dans l'organisation de l'activité de travail du service et de ses enjeux :

- en communiquant avec clarté sur ce que chacun doit faire ;
- pour qui et dans quel but.



Cette communication augmente le **sentiment d'être considéré au travail et développe la motivation**. En étant transparent avec l'équipe, celle-ci **remontera** plus facilement les **informations liées au travail** réalisés.

Il est également indispensable **d'identifier ce qui peut inquiéter dans cette nouvelle organisation** :

- Quels sont les impacts que pourraient avoir le télétravail dans la gestion de l'activité et de l'équipe ?
- Comment pourrions-nous y répondre ?
- Faire part de ces questions aux collaborateurs ;
- Les interroger sur leurs questionnements, leurs craintes ;
- Trouver ensemble des solutions, de nouvelles pratiques pour bien travailler ensemble.

- **Communiquer de façon collective**

La confiance se crée également au travers **d'échanges sur le temps de travail**. La communication **collective** sur les projets en cours, les objectifs à atteindre, les actions à venir et le sens de chaque activité du service doit être mise en place. Cela renforce l'esprit d'équipe et le sentiment que chaque personne compte.

- **Être à l'écoute des collaborateurs**

La réalisation **d'échanges individuels**, avec chaque agent, indiquent que le responsable est **à son écoute et disponible**.

2. Identifier les activités « télé-travaillables » et les besoins des collaborateurs

La mise en place du télétravail demande des temps de réflexion collectifs et individuels au préalable, notamment dans la **définition des activités qui peuvent être réalisées à distance**.

Pour cela il est conseillé de **penser aux activités de travail plutôt qu'aux métiers** : qu'est-ce que chacun réalise ? Cela permet de mieux appréhender les activités des collaborateurs et de repenser les activités de travail de l'équipe.

- **En situation « normale », comment faire ?**

Réaliser une réunion d'équipe pour :

- identifier l'ensemble des activités de travail et les projets en cours ;
- évaluer si chaque activité est réalisable à distance (ex. : rédaction de rapports, réponses aux mails, etc.) ;
- définir les priorités au regard du planning ;
- définir collectivement qui fait quoi et quels sont les objectifs à atteindre ;
- mettre par écrit (outil de travail collaboratif) les objectifs pour chaque projet et la personne référente pour chaque action.



L'échange individuel avec chaque collaborateur permet de faire le point sur ses besoins, notamment au regard de **l'autonomie dans son travail** et du **mode de communication privilégié** (forme, fréquence, etc.). Cela permet également de renforcer la confiance entre le responsable et son collaborateur.

- **En situation « exceptionnelle », comment faire ?**

Lors d'un événement exceptionnel (isolements, grèves, etc.), pour les agents se retrouvant à travailler à distance en continu, **l'organisation va être remise en question**, autant dans les processus de travail que dans les relations entre les membres de l'équipe.



Aussi, concernant le travail à distance, en plus des actions à mettre en œuvre en situation « normale », il convient :

- **d'identifier les activités nécessaires à la continuité du service** : quelles sont celles qui sont prioritaires, indispensables à l'organisation, devant être obligatoirement réalisées ?
- d'identifier celles qui doivent être **adaptées, reportées ou supprimées** car non urgentes et non importantes ;
- d'échanger avec les collègues pour identifier les besoins du service durant cette période et d'anticiper les conséquences : autrement dit, y a-t-il des **activités nouvelles** qui vont devoir être mises en place ?

3. Créer des règles avec tous, pour tous

Une fois les activités de travail définies, il convient de travailler sur les règles de fonctionnement de l'équipe à distance. L'élaboration avec l'équipe d'une charte d'engagement permet d'acter l'ensemble par écrit.

- **Définir les jours de télétravail**

Il est essentiel pour cela d'évaluer le rythme de travail et les contraintes existantes en amont. Si des réunions sont planifiées ou que des rendez-vous sont fixés certains jours en particulier, alors ces jours ne pourront pas être télétravaillés.

Dans le cadre d'une situation exceptionnelle, tous les jours de la semaine seront télétravaillés, ce qui implique de définir des règles de communication entre tous.

- **Tenir à jour un calendrier**



En **mettant les activités de travail dans un planning**, les collaborateurs pourront savoir quand appeler s'ils en ressentent le besoin. Il est également possible de définir des plages spécifiques aux échanges dans le calendrier.

- **Définir les comportements appropriés**

Il est utile de préciser aux collaborateurs que le responsable ne sait pas ce qui se passe dans leur journée et qu'il sera donc essentiel qu'ils fassent part de leurs difficultés et avancées :

Ce qui va sans dire, va mieux en le disant !

Dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit !

Demander aux collègues de transmettre les avancées de la veille et les attendus de la journée à venir pour que le responsable sache ce qui est réalisé et programmé.

Plutôt qu'interroger le « présentéisme », il est important ici de **s'intéresser aux attendus du travail** : *qu'est-ce que l'agent s'est engagé à réaliser ? A-t-il pu y répondre ?* De ce fait, les **réussites des collaborateurs se mesureront en qualité**

(atteinte des objectifs par ex.) et non en nombre d'heures de connexion.

Pour **accompagner les agents dans l'organisation de leur travail à domicile**, les Fiches Psycho'ressources : « *Réaliser un télétravail de qualité* » et « *Organiser son travail, comment prioriser ?* » pourront être utiles.



4. Communiquer avec les collaborateurs

- **Définir des temps d'échange**

Il est **contre-productif** de **contacter les collaborateurs toutes les 10 minutes** pour vérifier où ils en sont dans le traitement de leur dossier. Cela **génère de nombreuses interruptions**, coûteuses en énergie et source d'erreurs. Cela impactera négativement la motivation des collègues, qui ne se sentiront pas responsabilisés.

S'il y a des besoins d'échange téléphonique ou par les outils numérique, il est important de **prévenir le collaborateur suffisamment à l'avance**.

- **Transmettre les informations de suivi des dossiers**

Lors de **difficultés** dans la réalisation d'un dossier, ou d'une **charge de travail trop importante** (ne pouvant pas être absorbée dans les délais impartis), **il est essentiel de le faire savoir à ses collègues**.

Les collègues ne se voyant pas, ils ne peuvent pas être conscients de la charge de travail de chacun, ni des difficultés rencontrées. **La communication non verbale qui permet d'avoir des renseignements « officiels » en présentiel, n'existe pas en télétravail.**

- **Le mail ne demande pas une réponse immédiate**

Il est important autant pour le collaborateur que pour le responsable d'être bien au fait que **le message électronique ne demande pas une réponse immédiate**, au risque de perdre du temps et de générer des interruptions fortes pour l'agent en télétravail.

Aussi :

- définir **des règles de consultation de messagerie électronique** (en début de matinée ou en début d'après-midi par exemple) ;
- **préciser aux collaborateurs la volonté d'être en copie d'un mail** pour éviter qu'ils se sentent obligés de le faire sur l'ensemble des informations qu'ils transmettent.



- **L'importance du lien social**

Le **lien social est important** et **favorise les comportements collaboratifs**. Aussi, la prise des nouvelles auprès des collaborateurs est essentielle :

- **réaliser les échanges en temps réel** (outils de chat, forum, téléphone, visioconférence) ;
- **traiter chaque collègue de manière égale** : prendre contact avec chacun d'eux de la même façon ;
- **exprimer son ressenti** ;
- **faire un bilan une fois par semaine avec l'équipe** pour s'interroger sur le travailler ensemble : *Quels sont les besoins des agents dans les échanges, dans les outils, dans les temps de travail ?* ;
- garder également **des temps de convivialité « virtuelle »** : Définir un temps de pause commun à tous pour favoriser les échanges informels type forum de discussion, etc.

- **Réguler les situations de tension**

En **période d'incertitude, certains doutes, inquiétudes peuvent émerger**. Il est important de **ne pas les laisser en suspens** et d'en parler avec les collaborateurs, de façon individuelle ou collective.

La **transparence et l'écoute** seront ici indispensables :

- inviter les agents à poser leurs questions, à exprimer leurs inquiétudes ;
- apporter des réponses, si elles sont disponibles ;
- s'engager à rechercher des réponses, le cas échéant ;
- exprimer son ressenti sur les questions ;
- partager ses interrogations également.



Le saviez-vous ?

L'ensemble de ces points permettent de développer/renforcer un climat de confiance entre tous, qui joue fortement sur la motivation au travail et sur la performance collective et individuelle de l'équipe. Ces actions doivent être réalisées régulièrement aussi bien en présentiel qu'à distance.

Pour aller plus loin dans **les notions de management d'équipe en situation exceptionnelle**, vous trouverez dans le lien ci-joint le [guide créé par la région Grand Est](#).



Le **service Psychologue du travail du CDG 68** est à votre écoute pour vous accompagner dans vos démarches.