

L'art de bien manager à distance



Le télétravail est devenu "la règle" dans les entreprises qui le peuvent. Quelles sont les bonnes pratiques et les difficultés du management à distance ?

Par **Marc-Henri Drouin**, coach professionnel, gérant du cabinet Booster - mh.drouin@booster.re

De nombreuses difficultés

En métropole, 17% des télétravailleurs étaient dans une détresse psychologique élevée en mai 2020. Les principales difficultés rencontrées concernent la perte de lien social avec les collègues, clients, fournisseurs et managers... Sur les aspects positifs, le télétravail génère une moindre fatigue par une réduction des temps de trajet et un plus grand sentiment d'autonomie.

Gardez vos rituels

Il est recommandé de faire comme si le contact physique était toujours là, vous pouvez organiser une visio matinale avec un tour météo en mode ludique où chacun se retrouve pour le café du matin. Si vous aviez l'habitude par exemple de fêter les anniversaires au bureau, continuez...

Donnez un cadre clair

Clarifiez ce qui est négociable de ce qui ne l'est pas. S'il existe, rappelez le

cadre négocié pour votre entreprise. Par exemple, si un collaborateur n'est pas disponible à un instant T, il s'engage à rappeler sous 30 minutes maximum. Respectez les horaires de travail et les droits à la déconnexion. Un planning partagé des temps de télétravail et de présentiel facilitera la communication au sein de l'équipe.

Il est utile de recréer des temps présentiel au complet avec l'équipe. Selon l'activité, vous pouvez mixer des séquences collectives et individuelles pour donner vos consignes à distance et continuer à informer votre équipe sur la vie de l'entreprise. A minima, il est recommandé de le faire deux fois par semaine. Pour les consignes, privilégiez plutôt des priorités ou des échéances de réalisation plus que des temps de réalisation imposés, cela sera beaucoup mieux vécu par vos collaborateurs avec un sentiment d'autonomie. Soyez vigilant sur toutes les formes de sur-sollicitation, voire de sur-contrôle, qui pourraient être sources de pression ou de déstructuration du travail. Par exemple, limitez vos mail et vos appels à ce qui est nécessaire, rien de pire pour vos collaborateurs que de recevoir un flot d'appels. Si vous pensez que cela le

nécessite, concertez-vous avec votre collaborateur sur le moment privilégié pour échanger avec lui, cela lui permettra de se rendre pleinement disponible. Pour les messages urgents et courts, privilégiez les sms ou chats internes, en évitant de doubler le même message sur plusieurs canaux. Prenez régulièrement la température, cela permettra à chacun de s'exprimer et favorisera les ajustements nécessaires.

Utilisez les outils numériques

Certains outils de visio (Zoom, Teams...) sont devenus des classiques. Il existe de nombreux logiciels pour manager l'activité à distance issus des méthodes Agile. Le Niko Niko calendrier et Team Moods permettent à chacun de donner sa météo en début et fin de journée de façon ludique. Ils sont particulièrement intéressants pour détecter une difficulté ou une baisse de motivation au sein de l'équipe. Fun Retro permet d'aller plus loin en interrogeant l'équipe sur des points précis et ainsi ajuster ce qui est nécessaire. Slack ou Trello permettent de partager des dossiers de façon très ergonomique et efficace. Leurs prise en main est plutôt simple.