# Le management des équipes à distance

Alors que l'adoption du télétravail par les entreprises peinait à s'installer dans les mœurs, le contexte de ces derniers mois a imposé le travail à distance contraint pour de nombreux salariés, pratique indispensable pour les entreprises. Mais face à la peur de l'isolement, aux habitudes du bureau, et à l'adaptation liée aux contraintes de sa sphère privée, les difficultés sont nombreuses pour les collaborateurs mais aussi pour les managers qui sont confrontées quotidiennement à cette question : **Comment accompagner au mieux mes équipes qui travaillent à distance ?** 

#### PARTAGE DE REFLEXIONS

#### Gaëtane de la Gardette Psychologue du travail



Professionnelle de santé enregistrée par l'Agence régionale de santé (ARS) N° Adéli : 699340386

Intervenant en prévention des risques professionnels enregistré par la DIRECCTE IPRP N°831190

Enseignante en psychologie du travail à l'Université Claude Bernard Lyon 1 et au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM Auvergne Rhône-Alpes)

- Le télétravail ainsi que la numérisation accrue des échanges entre les entreprises ont forcé l'apprentissage de ces technologies du TIC et du numérique, de manière très inégale dans les entreprises. Cela appelle des transformations des modes de management. Un tel changement implique des transformations radicales dans les relations hiérarchiques. L'autonomie du travailleur s'accroît et ses horaires de travail ne sont plus un élément majeur pour définir son activité dont le suivi appelle une autre approche.
- Reste que l'inaction dans l'accompagnement des ressources humaines et de prévention des risques psychosociaux pourrait être lourde de conséquences lors du retour à la normale. Car la confiance des salariés risque d'être rompue, ce qui pourrait conduire à une forme de désengagement de leur part lors de la reprise d'activité.
- Cette activité à distance risque de perdurer dans le temps pour deux raisons : tout d'abord parce que le retour à la normal n'est pas possible tant qu'un vaccin ne sera pas accessible, et ensuite parce que les salariés qui ont été contraints à adopter ces modalités de travail à distance sont parfois séduits par l'activité séquentielle à distance pour des raisons de sécurité et de confort dans l'articulation de leur vie privée et professionnelle.

Au bureau ou dans l'atelier je connais l'environnement technique de mes équipes et leur capacité de mobiliser des ressources mises à leur disposition.

Pour continuer à les accompagner quand ils ne sont pas dans l'entreprise, je dois posséder la même connaissance de leur environnement fonctionnel et technique et évaluer leurs compétences d'usage des ressources numériques à leur disposition.



#### Workshop 1 (W1)

### Savoir cartographier les usages numériques en travail à distance de son équipe

- Inventaire des dispositifs d'information et de communication numériques utilisés par le service
- Identification des profils types d'usager de l'équipe
- Les objectifs de ces dispositifs, les écarts entre les usages attendus et les trajectoires d'usage réels de ses équipes.
- Repérer les inégalités d'usage : analyser les compétences informationnelles, instrumentales, et stratégiques de ses équipes
- Les typologies des non usages : déconnexions segmentées ou partielles, abandonnistes, intermittents de l'usage et usagers par procuration
- Les conditions à mettre en place pour favoriser les processus d'adoption d'une innovation technologique

Je dois vérifier que les prescriptions institutionnelles sont suffisantes pour piloter l'activité à distance. Je dois m'assurer que chacun des collaborateurs les connaissent et les suivent car la fixation des règles protègent notre activité de l'arbitraire en plaçant des repères. Cela m'incite à réorganiser mon travail et celui de mes équipes.



#### Workshop 2 (W2)

#### Organisation du travail : retour aux fondamentaux

- Etablir des règles de fonctionnement spécifiques
- Adapter les règles de partage des informations (outils de communication collaboratifs et personnels, courrier, appels,...)
- Créer un réseau d'informations formel et informel
- Mettre en place les outils de partage d'information
- Construire des indicateurs d'activité
- S'accorder sur les outils de suivi et tableaux de bord individuel et collectif
- Organiser le travail en fonction des disparités présentielles : ceux qui sont à distance, ceux qui réintègrent l'entreprise, ceux qui sont en arrêt ou à temps partagé

Maintenant que j'ai cartographié les usages numériques de mon équipe, j'organise et j'adapte mon activité de management à chaque collaborateur (ses ressources, ces usages, ses compétences numériques, etc....).



#### Workshop 3 (W3)

#### Le pilotage à distance : adopter le juste positionnement

- Animer une conférence téléphonique ou une visio conférence
- Organiser de points d'activité courts et régulier
- Réguler la charge de travail : écarts entre charge de travail prescrite, réelle et subjective
- Le tutorat pour la prise en main des technologies
- Soutenir les coopérations à distance: binômes, temps dédiés, partages d'expériences
- Les indicateurs de vigilance dans les effets sur l'activité de l'articulation vie privée/vie professionnelle
- Animer la communauté : entretenir le sentiment d'appartenance à l'équipe
- Contacter régulièrement les salariés en difficulté : usages appauvris, isolement, situation de handicap ou de conflits

Pour bien manager à distance, je dois prendre du recul sur mon positionnement, connaître les effets du travail à distance et comprendre comment l'équipe se repositionne.



## Workshop 4 (W4) Manager sans voir ses équipes : entre contrôle et confiance

- Les rôles et compétences du manager de proximité
- Cartographier son équipe : connaître les "préférences réflexes" de fonctionnement et de communication de chaque collaborateur.
- Les groupes et leur fonctionnement : détecter les petits groupes qui sont en capacité de s'auto organiser
- Les différents facteurs d'engagement et de désengagement au travail
- Les principes du management situationnel
- Valoriser et reconnaitre les contributions individuelles et collectives
- Détecter et apaiser les tensions. Désamorcer les conflits à distance.

WORKSHOP	OBJECTIF	PRE REQUIS	DUREE	PUBLIC
W1 Savoir cartographier les usages numériques en travail à distance de son équipe	Evaluer les compétences d'usage numérique des équipes pour anticiper sur les ajustements nécessaires au bon fonctionnement de l'activité	Connaissance des dispositifs informatiques et numériques métier de l'entreprise	1 jour	Manager avec son équipe
W2 Organisation du travail : Retour aux fondamentaux	Formaliser avec son équipe des règles de fonctionnement et de suivi de l'activité adaptés au travail à distance	Etre en situation de pouvoir décider	1 à 2 jours	Manager avec son équipe
W3 Le pilotage à distance : Adopter le juste positionnement	Identifier les enjeux, les risques, les contraintes et les opportunités du management à distance	Avoir suivi W1	1 jour	Manager
W4 Manager sans voir ses équipes : Entre contrôle et confiance	Adopter une grille de lecture renouvelée de sa fonction à partir des principes fondateurs du management	Aucun	1 jour	Manager

Ces Workshop s'adressent au manager en situation d'encadrement d'équipes en travail à distance de manière permanente ou occasionnelle (équipe projets) - Workshop réalisés intra entreprise