

Gérer ses équipes à distance

La fiche ci-dessous a été réalisée par le MEDEF

VAINCRE LE COVID-19 : ON DOIT TOUS Y TRAVAILLER



LE MEDEF VOUS ACCOMPAGNE PENDANT LA CRISE COVID-19

CHEFS D'ENTREPRISE : GÉREZ VOS ÉQUIPES À DISTANCE

La crise sanitaire et les mesures de confinement ont obligé les entreprises à mettre très rapidement en place une organisation du travail inhabituelle, avec du télétravail subi - il est important de noter que contrairement au télétravail qui se pratique habituellement en entreprise, celui-ci est subi et non choisi, qu'il se fait à temps plein et pour une durée illimitée, qu'il est généralisé à l'ensemble des équipes quand le métier le permet (hors chômage partiel) et qu'il est accompli à domicile avec parfois d'autres membres de la famille ou de l'entourage – mais encore des salariés en chômage partiel, en arrêt maladie ou encore « sur le front ».

Face à cette situation inédite le Medef vous accompagne pendant la crise pour gérer au mieux l'éloignement des équipes et maintenir un lien et donc une dynamique de travail.

Au-delà des aspects techniques, qui ont pu être difficiles à mettre en place compte-tenu de la rapidité de l'évolution de la situation, il est important d'assurer une bonne communication et transmission de l'information au sein des équipes.

LES 6 BONS REFLEXES DU MANAGER PENDANT LE CONFINEMENT :

1. Dans les équipes dispersées, la source principale de motivation, c'est l'activité professionnelle en elle-même.

Proposez à vos équipes des objectifs communs, accordez-leur le plus d'autonomie possible, certains salariés voient leurs tâches habituelles perturbées, n'hésitez pas à les accompagner dans le développement de nouvelles compétences ou dans l'avancement de réflexions sur des sujets structurels de l'entreprise qui sont souvent laissés de côté en période de forte activité.

2. Assurez une bonne diffusion de l'information.

Notamment afin d'assurer l'engagement de votre équipe. Mettez par exemple en place des rituels informatifs. **Il est d'autant plus important en télétravail d'informer les autres de ce que l'on fait, de ce que l'on a fait, de ce sur quoi on va travailler.** C'est à ce prix que l'on maintient le lien.

Faites également sorte que toutes les informations nécessaires au travail de l'équipe soient disponibles facilement via des partages en ligne. Il faut de la transparence et de l'accessibilité pour que les équipes puissent travailler avec efficacité.

Recommandation : Attention à la surabondance d'emails ; faites un **mail récapitulatif des actions mises en place et/ou des réunions stratégiques** ; au fur et à mesure de leur réception, envoyez les informations concernant l'actualité de l'entreprise.

Recommandation : proposez des **points de reporting réguliers** avec vos collaborateurs, cela les encouragera à communiquer avec vous. Les points en visio-conférence peuvent être un vrai plus car le fait de se voir est généralement bénéfique et permet de limiter le sentiment d'isolement.

3. Ayez une communication très transparente avec vos collaborateurs sur les sujets liés au Coronavirus.

Informez avec franchise et en temps réel, par téléphone, email ou lors de vos points d'équipe visuels, sur l'état d'avancement des stratégies commerciales, de développement, ou opérationnelles dans l'entreprise. Cela empêchera la circulation de fausses rumeurs qui pourront affecter le moral des troupes.

4. Fixer un cadre de communication

Envoyez une note générale sur les modes de communication et les vigilances à avoir lors de cette période afin que vos équipes est un cadre commun de règles.

Fixer des plages horaires où chacun doit se rendre joignable, afin d'éviter tout empiètement sur la vie personnelle des collaborateurs et de faciliter les échanges, et soyez vigilant à vous appliquer les mêmes règles.

Ne surutilisez pas la communication en temps réel : les notifications incessantes peuvent être un facteur de stress, notamment dans le travail à distance.

Recommandation : A part pour les urgences, **préconisez une utilisation plus regroupée des emails** (un long email plutôt que 3 courts) ou des outils de communication en direct. Cela permet également d'apporter plus de recul et de réflexion. Respectez un certain formalisme dans les mails (objectif, moyens, actions) pour les rendre le plus clair possible.

5. Adaptez votre communication

Expliquer le contexte et apporter le plus de précisions possibles : il existe toujours des zones de flou dans le partage de l'information au sein d'équipes dispersées. Par conséquent, il est important de fournir beaucoup de précisions et d'éviter les ambiguïtés.

Recommandation : Ne parlez pas de « ce rapport », mais plutôt « du rapport concernant la stratégie marketing qui a fait l'objet d'une réunion le 11 juillet dernier ». Cela peut paraître lourd et inutile, mais c'est important. De même pour les feedbacks positifs, en « physique » il est beaucoup plus simple d'exprimer de la satisfaction pour le travail réalisé, pour les télétravailleurs il vaut mieux que cela soit dit (ou écrit).

Attention, le ton et le langage jouent un rôle prédominant dans la communication. Soyez encore plus vigilant sur votre communication écrite et orale et faites preuve de bienveillance.

Recommandation : La communication exclusivement écrite devrait être réservée à l'information la plus neutre. Elle ne se prête pas au feedback, ni aux mauvaises nouvelles. Quand c'est nécessaire, optez pour les appels vidéo qui permettront d'apporter de la nuance et de transmettre des émotions.

6. Cultivez l'esprit d'équipe et créez des rituels virtuels pour remplacer les rituels physiques

Malgré le travail à distance il est important **de maintenir, voire même de renforcer, une cohésion au sein de l'équipe.**

Recommandation : Organisez des réunions sans ordre du jour où chacun peut poser les questions qui lui passent par la tête. Les réunions "Ask Me Anything" sont devenues un rituel courant dans les équipes en télétravail. Le principe : organiser une réunion hebdomadaire ou bi-hebdomadaire lors de laquelle chaque salarié peut poser toutes les questions qui lui passe par la tête aux dirigeants de l'entreprise (ou à toute personne importante de l'équipe).

Recommandation : Vous pouvez créer par exemple un canal dédié à la communication informelle ou alors organiser des rendez-vous téléphoniques ou en visio pendant lesquels vous n'abordez PAS les sujets professionnels. Tout ce qui offrira aux télétravailleurs des occasions de se sentir connectés à leur équipe est bon à prendre.

RESSOURCES :

Guides, livres blancs et webinaires :

- Livre blanc « [Comment manager des équipes dispersées](#) » - Welcome to the Jungle
- Webinaire « [COVID-19 et activité partielle : comment gérer vos équipes en contexte de crise ?](#) » - Supermood
- [Webinaires de l'ANACT](#) « Télétravail en période de confinement : 5 dimensions pour bien s'organiser » et « Crise du Coronavirus : comment manager et réguler la charge à distance »

Outils numériques :

- Syntec numérique a mis en place une plateforme, [Covidsyntecnumerique](#), afin de recenser les outils numériques permettant de répondre à la crise du Covid-19 que ce soit pour le grand public et pour les entreprises (formation, travail collaboratif, visio, solutions pour les commerçants...)
- Les entreprises technologiques se sont mobilisées pour proposer gratuitement (ou au moins avec une offre promotionnelle importante) leurs solutions innovantes. Retrouvez des solutions de cybersécurité, de télétravail ou encore d'accès à l'information et aux contenus sur [economie.gouv.fr](#)
- Hello Asso - fiche pratique [Collaborer grâce aux outils numériques](#)
- Jobsferic – article [Télétravail : tour d'horizon des meilleurs outils](#)

POINT D'INFORMATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DU TELETRAVAIL :

Depuis le passage au stade 3 de l'épidémie, la mise en œuvre du télétravail doit être impérative dès lors que le poste de travail le permet. Le télétravail peut être mis en œuvre lorsque l'aménagement du poste de travail est rendu nécessaire pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et pour garantir la protection des salariés.

L'article L. 1222-11 du Code du travail mentionne le risque épidémique comme pouvant justifier le recours au télétravail sans l'accord du salarié. La mise en œuvre du télétravail dans ce cadre ne nécessite aucun formalisme particulier.

[Consultez le Q/R du ministère du Travail dédié au Coronavirus](#)