



Coronavirus : Comment bien manager ses collaborateurs en télétravail (et sur une longue période) ?

VIE EN ENTREPRISE Avec l'épidémie de coronavirus, le management à distance est expérimenté par certains chefs d'équipe, ce qui n'est pas toujours évident



- Depuis ce mardi, le télétravail est la règle impérative pour tous les postes qui le permettent.
- Cette nouvelle donne professionnelle va nécessiter que les équipes se réorganisent et établissent de nouvelles règles de travail.
- 20 Minutes délivre quelques conseils à ceux qui vont se lancer dans l'aventure.

Ça lui est tombé dessus du jour au lendemain. Catherine, directrice juridique d'un établissement public, a appris vendredi qu'elle allait devoir piloter son équipe de cinq personnes à distance pendant une période indéterminée. Car pour limiter la propagation du [coronavirus](#), le gouvernement a d'abord incité les entreprises à [généraliser le télétravail](#) pour tous les postes qui le permettent, puis l'a imposé dès ce mardi.

Pas évident pour tous les managers. « Ce n'est pas dans la culture de mon service de télétravailler. Donc nous ne sommes pas équipés techniquement. Certains de mes collaborateurs travaillent sur portable fourni par l'entreprise, d'autres sur leur ordinateur personnel. Et nous n'avons pas accès au VPN (Virtual Private Network) de l'entreprise », explique Catherine. Pour Patrick Brennan, responsable des partenariats chez LogMeIn, qui manage une dizaine de personnes, le [télétravail](#) jusqu'à nouvel ordre pose moins de problème : « C'est déjà une habitude chez nous, parce qu'une partie de l'équipe est disséminée en Europe », indique-t-il. Les managers ne partent donc pas avec les mêmes avantages pour faire plancher leurs collaborateurs à distance, comme le confirme Nelly Magré, coach en ressources humaines et co-auteurice d'un ouvrage sur le sujet* : « Ceux qui vont devoir s'y mettre en raison de l'épidémie de coronavirus ne sont pas forcément très motivés pour le faire. Alors que dans un contexte normal, le télétravail est mis en place par des cadres convaincus par ses bienfaits », analyse-t-elle.

« Redistribuer les rôles »

Du coup, cette nouvelle donne professionnelle va nécessiter que les équipes se réorganisent et établissent de nouvelles règles en raison du [confinement de leurs salariés](#), comme l'a fait Catherine : « On a établi ensemble quels dossiers il fallait prioriser, on s'est créé un groupe WhatsApp et on fait des réunions virtuelles sur Google meeting. Et j'ai appelé chaque collaborateur pour faire un point sur ses missions », raconte-t-elle. « Il est nécessaire d'expliquer à chacun la nouvelle organisation, de redistribuer les rôles, car celui qu'ils assumaient n'est plus forcément possible à distance. Et de se renseigner pour savoir si le collaborateur aura des enfants chez lui à cette période, quelles seront les plages de travail possibles pour lui, quitte à réadapter ses horaires », insiste Christophe Nguyen, président d'Empreinte humaine, un cabinet de conseil en qualité de vie au travail.

« Il faut aussi analyser les tâches qui sont faisables à distance, évaluer le temps qu'elles prendront, éviter les doublons avec les autres équipes. Et inventer, si besoin est, de nouvelles missions : on peut demander à un salarié de profiter de cette période pour se former à distance, faire du *benchmark* ou anticiper des projets quand l'activité aura repris complètement », conseille Nelly Magré. Et qui dit télétravail, dit confiance. « J'ai mis en place un [management par objectifs](#). Ce qui implique de laisser les collaborateurs autonomes et de ne pas les "fliquer". Mais d'être là quand ils rencontrent une difficulté », témoigne Patrick Brennan.

Miser encore plus que d'habitude sur la com

Autre impératif : créer des rituels, qui permettent de structurer la journée de travail de chacun. « Cela peut être un point matinal à une heure fixe, ou plusieurs contacts dans la journée. Il faut sanctuariser un temps d'échange d'au moins 15 minutes par jour », recommande Nelly Magré. Si certains managers sont tentés de n'utiliser que la messagerie interne pour s'adresser à leur équipe, ce n'est pas forcément une bonne idée, selon Christophe Nguyen : « Il faut favoriser les appels téléphoniques, si possible en mode visio, pour humaniser la communication et éviter certains malentendus qui peuvent intervenir par écrit », indique-t-il.

D'autant que certains salariés ont davantage besoin de contacts que d'autres : « D'habitude, le télétravail se pratique au maximum deux jours par semaine. Là, il va durer plusieurs semaines. Les personnes qui vivent seules et qui ont peu de proches peuvent se sentir mal rapidement », alerte Nelly Magré. Un avis partagé par Catherine : « Dans mon équipe, un collaborateur rentre dix fois par jour dans mon bureau. Là, il m'a envoyé un SMS à 8h du matin et six messages dans la matinée. Il est clair qu'il a besoin de contacts et je vais l'appeler tous les jours », prévoit-elle.

Entretenir l'esprit d'équipe, même virtuellement

Puisque la période que notre pays traverse est plutôt triste, le manager doit veiller au moral de ses troupes. « Il faut identifier les collaborateurs qui ont tendance à ne plus maintenir la distance entre leur vie professionnelle et personnelle et les aider à structurer leur journée », indique Nelly Magré. Et imaginer des nouvelles formes de convivialité, comme l'a fait Patrick Brennan. : « J'ai organisé il y a quelques jours un apéro virtuel en visio avec mon équipe, c'était très sympa », raconte-t-il. « Lors des réunions collectives en visio, il ne faut pas parler que de travail. Car le confinement a un impact sur la vie des gens. On peut aussi organiser des pauses "machine à café" virtuelles, s'envoyer des photos... », ajoute Christophe Nguyen.

Au bout de quelques jours de travail à domicile, certains pourraient aussi perdre un peu le rythme et devenir moins productifs : « Dans ce cas-là, le manager doit accentuer les *feed-back* et identifier si son collaborateur a du mal à travailler chez lui à cause de ses enfants ou s'il a une perte de motivation. Une solution peut être aussi de diversifier les missions qu'on lui donne pour le redynamiser », explique Nelly Magré. Mais quoi qu'il en soit, cette expérience de télétravail sur une longue période va apporter des choses à l'équipe, insiste Christophe Nguyen : « Cela peut aider les managers à être moins focalisés sur le contrôle des tâches confiées à leurs équipes, mais davantage miser sur l'autonomie de chacun et la confiance que l'on peut lui accorder. Et les chefs vont apprendre à mieux connaître la vie de leurs collègues, ce qui renforcera leurs liens », estime-t-il.