

## Enjeux et perspectives de l'encadrement d'équipes en télétravail

*Gérer le télétravail, c'est d'abord gérer des équipes mixtes (télétravailleurs et travailleurs au bureau). Le télétravailleur n'est pas tout à fait un travailleur nomade mais il n'est pas non plus un travailleur complètement sédentaire. Cette absence de repères peut inquiéter les encadrants en amont du déploiement du télétravail et nécessiter des réajustements dans le mode d'organisation du service.*

### **C**omprendre tous les enjeux de déploiement

Pour les encadrants, le premier objectif est d'abord d'envisager le télétravail autrement que comme un simple outil de qualité de vie au travail. Le télétravail, c'est d'abord un formidable levier de management de proximité, l'un des seuls à la disposition directe de l'encadrant. La meilleure preuve de cette gestion de proximité, c'est d'abord la négociation et la signature d'une convention individuelle en démarrage du déploiement du télétravail. Cette convention doit

permettre au binôme agent / encadrant de faire évoluer voire de moderniser le mode d'organisation du service, les outils et les méthodes de travail.

La compréhension des enjeux permet de préparer le déploiement pour permettre un impact positif et éviter de transposer en télétravail, les problèmes que l'on rencontre déjà au bureau. En ce sens,

la signature de la convention doit être soigneusement préparée par l'encadrant car elle va construire et anticiper le cadre d'exercice des premiers mois de télétravail et, au-delà, la possibilité dès le démarrage, de prendre ou pas, des bonnes habitudes aussi bien pour le télétravailleur que pour l'équipe.



Conçu par Jannoon028 - Freepik.com

aux risques mais aussi aux opportunités que va permettre le télétravail pour son service.

Les risques portent principalement sur un manque de préparation aux questions que posent le télétravail. Si le télétravail ne crée généralement pas de nouveaux problèmes dans un service, il peut par contre révéler les faiblesses et carences qui n'avaient pas été gérées jusqu'alors. L'encadrant doit donc se poser des questions avant le déploiement du télétravail, par exemple sur le niveau de dématérialisation, sur l'environnement technique disponible au bureau comme à distance, sur l'intégration du télétravail dans le collectif afin d'éviter des problèmes de transferts de charge vers d'autres collègues ou des difficultés sur la gestion des urgences lorsque les télétravailleurs seront absents physiquement.

Les opportunités, sous réserve que l'on ait défini une stratégie d'introduction en amont, sont nombreuses : moderniser le fonctionnement par l'introduction de nouveaux outils, repenser et faire évoluer les méthodes de management et d'évaluation, renforcer le travail collaboratif à distance, envisager d'autres moyens d'organiser les points d'échange de l'équipe, ...

### Réfléchir à une stratégie pour le service

En amont du déploiement, l'encadrant doit réfléchir

### Arbitrer les demandes

Le choix des télétravailleurs n'est pas anodin pour

un service. Cette question peut conditionner, en positif comme en négatif, toute la suite d'un projet.

En amont du déploiement, l'encadrant va en effet devoir faire des choix, déterminer le niveau de développement possible dans son service (pour un membre de l'équipe ou pour tout l'effectif ?), être en capacité de juger de manière objective qui est apte, ou pas, à ce mode d'organisation, anticiper l'impact d'un ou deux jours d'absence physique pour le reste de l'équipe, ...

Une fois le télétravail déployé, il devra aussi évaluer l'impact individuel et collectif du télétravail, procéder à des ajustements au fil de l'eau pour réguler le système ou être parfois en situation de gérer les jalousies de certains collègues, ...

### **Intégrer les changements de ce mode d'organisation**

Avec des salariés en télétravail, l'encadrant doit savoir gérer la dispersion géographique, mais aussi les différences de tempo avec des temps de regroupement plus difficiles à trouver. Le salarié, ses collègues de bureau comme l'encadrant doivent redéfinir leur position dans le groupe et trouver un nouveau mode d'organisation collectif qui permette de mieux anticiper les tâches, d'être en capacité de gérer les urgences ou encore de trouver d'autres canaux de communication permettant de maintenir le lien à distance.

Moins de contact signifie aussi plus d'anticipation et de planification. L'encadrant doit accompagner le télétravailleur dans une nouvelle répartition et distinction entre les tâches. Le lieu et le moment recomposent les tâches réalisées : le télétravail devient un moment propice aux tâches qui nécessitent de la concentration (rédaction de compte-rendu, de notes de synthèse, veille de l'information, ...).

### **Management par objectifs ?**

Beaucoup d'organisations évaluent d'abord le temps de travail avant d'évaluer les objectifs. Mais, en télétravail, ces critères classiques explosent. Le télétravailleur sort de l'environnement direct de l'encadrant. Plus inquiétant parfois, il est censé travailler dans un espace généralement dévolu à l'environnement

familial et aux loisirs.

Par définition, le management du télétravail reprend des éléments de management par objectif : d'abord parce que le télétravailleur doit être en capacité d'élaborer et d'anticiper les tâches qui lui sont confiées. Ensuite, parce que ce mode de management constitue le meilleur moyen de vérifier à la fois l'atteinte des objectifs fixés pour une période de temps donnée, d'évaluer quelle est la juste charge de travail, réalisable par le télétravailleur et d'ajuster le travail individuel au sein de la charge collective.

Le télétravail, s'il est mis en place avec un environnement technique remodelé, intégrant des outils d'organisation personnelle et collective, des nouveaux outils de communication ou encore de véritables outils de travail collaboratif, peut permettre un passage progressif à un management par objectifs.

### **Changer les modalités de communication**

En télétravail, la communication est forcément amenée à évoluer. Les outils classiques de la communication professionnelle, par exemple le téléphone ou le mail, ne sont plus aussi efficaces en télétravail. Leur utilisation peut même être détournée

Le téléphone est souvent vécu comme trop intrusif dans la sphère personnelle et il est généralement moins utilisé en télétravail qu'au bureau. Certains collègues peuvent ainsi préférer attendre le retour du télétravailleur pour échanger avec lui sur tel ou tel sujet plutôt que de l'appeler sur son lieu de télétravail.

Le mail peut au contraire être sur-utilisé pour compenser les moments d'échange en face à face. Or, le mail n'est pas un outil adapté pour certains échanges qui nécessitent instantanéité et réactivité. Le mail peut aussi générer des problèmes relationnels dans l'équipe. L'écrit ne reflète pas toujours le message que l'on veut faire passer : colère, reproches ou humour sont autant de sentiments qui peuvent être mal compris lorsqu'ils passent par un mail.

Les outils doivent donc évoluer pour permettre plus de spontanéité dans les échanges à distance.