

Chapitre 3

Encadrer une équipe en télétravail

1. Le manager doit veiller au risque d'isolement des salariés qui travaillent à distance

Vis-à-vis de son équipe, les droits et devoirs du manager sont les mêmes, que celle-ci soit présente physiquement ou travaille à distance.

Il doit néanmoins veiller à garder le contact avec les salariés qui travaillent à distance pour éviter tout risque d'isolement de leur part.

Remarque : ce risque d'isolement était particulièrement marqué durant la période d'état d'urgence liée au Covid-19 puisque les salariés travaillaient à domicile à plein-temps. Ce qui est rarement le cas habituellement.

Ce contact peut être maintenu via des points réguliers avec le salarié, des réunions d'équipe ou des échanges informels via la messagerie ou un système de chat ou de visioconférence.

Avec les salariés présents sur le site, le manager peut avoir plusieurs fois par jour des échanges informels autour de la machine à café, du coin fumeurs ou le midi lors de la pause déjeuner. Les personnes en télétravail sont coupées de ces échanges. Il est important de pouvoir en créer d'autres à distance pour que le salarié ne se sente pas coupé du collectif.

Remarque : le recours à la visioconférence présente un autre avantage : percevoir le langage non verbal du salarié. Le malaise qui ne transparaît pas nécessairement à la lecture d'un mail ou d'échanges de SMS peut être perçu grâce à la vidéo.

2. Gare au contrôle excessif et tatillon

Le Covid-19 permettra probablement une évolution des mentalités sur ce point.

Un certain nombre de managers montrent des réticences vis-à-vis du télétravail, craignant pour certains de perdre une partie de leur autorité ou de leur pouvoir, redoutant pour d'autres une moindre productivité de leurs salariés, voire un laisser-aller. Les études montrent que ces craintes sont vaines.