

MANAGERS



GUIDE DE GESTION SOCIALE

# 10 conseils pour manager le télétravail

GROUPE  
**vyv**

# Sommaire

**Introduction..... 3**

**10 conseils  
pour manager le télétravail... 4**

Acquérir les compétences nécessaires  
pour la gestion du télétravail ..... 4

Être disponible et communiquer  
avec transparence .....4

Revoir les modes de communication ..... 5

Réduire le reporting au minimum .....6

Se concentrer sur la mesure des résultats ..... 6

Renforcer la démarche qualité ..... 6

Communiquer ouvertement  
sur les contraintes du télétravail ..... 6

Être vigilant aux «fondamentaux» ..... 7

Solliciter l'appui des ressources internes ..... 7

Savoir gérer son stress ..... 8

**Synthèse..... 9**

**PAGE SPÉCIALE**

10 conseils pour manager le télétravail ..... 10

# Introduction

La demande en télétravail est forte de la part des employés, lesquels sont souvent à l'initiative de son déploiement. Ils y retrouvent **plusieurs avantages concrets** tels un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, une meilleure qualité de vie, via notamment l'annulation des temps de transport, etc. S'il est donc généralement apprécié des employés, **le télétravail n'est cependant pas sans risque pour vous, encadrants, dont il modifie en profondeur la pratique managériale.**

Si le management est souvent admis comme une activité des plus difficiles qui soit, l'effectuer en télétravail, même partiel, ajoute encore de la complexité à la tâche. Au final, **manager en télétravail est une activité très difficile et non sans risques pour les encadrants.**

Le télétravail, par définition, accroît la distance physique entre l'encadrant et l'employé. Ceci réduit la visibilité sur le travail effectué, les conditions de sa réalisation et les éventuelles difficultés pour l'effectuer. Le manager est alors souvent perdu, car privé de ses repères traditionnels.

**Cette perte de visibilité peut-être assez vertigineuse, le manager ne sait plus vraiment ce qui est fait et quand.**

Dans ce contexte, le moindre appel sans réponse à un collaborateur peut vite générer de l'anxiété. Cette réduction de visibilité entraîne donc **une perte de contrôle importante de la part du manager, laquelle est une cause bien connue de risques psychosociaux\***.

Au final, manager le télétravail est une activité stressante.

La question centrale posée par le télétravail est celle de la confiance, mais cette dernière se construit plus qu'elle ne se décrète. **Il s'agit donc d'identifier les leviers et outils pour aider les managers dans cette pratique.**

*\* On peut notamment citer le modèle de KARASEK qui modélise l'apparition du stress comme étant lié à l'augmentation de la charge de travail et la diminution de la latitude décisionnelle ou contrôle de la situation, associées à une insuffisance du soutien organisationnel.*



# 10 conseils pour manager le télétravail

## Acquérir les compétences nécessaires pour la gestion du télétravail

**Le télétravail requiert des aptitudes particulières et ne s'adresse donc pas à tous.**

**Pour les encadrants, c'est la gestion du stress, la capacité de détachement et de lâcher prise qui seront sollicitées.**

Il s'agit d'apprendre à surmonter la perte inévitable de contrôle liée au travail à distance. Si vous ne disposez pas de ces compétences, cherchez à les acquérir. Si ce n'est pas possible, il est préférable de renoncer à manager en télétravail.

Pour les employés, cette pratique nécessite une bonne capacité d'autonomie, de la rigueur et de l'organisation.

Si vous doutez que vos employés maîtrisent ces aptitudes, ne leur donnez pas la possibilité de travailler à distance ou, tout au moins, prévoyez une phase d'expérimentation avec un bilan et une évaluation à son terme. Et si vous pensez qu'ils ne possèdent pas ces aptitudes, mais seraient capables de les développer, former les avant de les mettre en situation.

## Être disponible et communiquer avec transparence

L'enjeu, nous l'avons vu, est d'augmenter la capacité de suivi sur une activité de travail rendue moins visible par le télétravail. Cet objectif important de visibilité peut être approché par des mesures simples. **Chacun (le collaborateur, mais aussi le manager) doit annoncer ses disponibilités, être clair sur son planning et s'y tenir.** Une session de travail nécessitant du recul et de la concentration doit être programmée, tout comme le serait une absence en raison d'un RDV client ou autre. **À l'intérieur des plages horaires de disponibilité, il faut être joignable et très réactif.** La vitesse est ici un antidote à l'anxiété née du manque de contrôle. **Attention toutefois aux effets néfastes d'une trop grande disponibilité** que le télétravail a propension à engendrer. Outre le risque de saturation, le droit à la déconnexion est encadré par la loi en France.

## Revoir les modes de communication

L'avancée de tout projet nécessite une communication importante (en quantité et qualité) entre les acteurs impliqués.

Comme le télétravail réduit les occasions de rencontres formelles, il s'agit de rechercher d'autres modalités d'échange. Comment alors organiser la communication dans le contexte du télétravail ? Comment également détecter les « signaux faibles » qui indiquent que les collaborateurs (salariés ou agents) en télétravail sont confrontés à des difficultés ?

**Il s'agit alors de reconstruire une communication de qualité, à distance.**

Quatre outils complémentaires peuvent être mobilisés, avec des caractéristiques différentes :

- Les visioconférences seront utilisées pour les réunions de suivi. **Elles doivent être planifiées et menées dans de bonnes conditions (audio et vidéo) sous peine de générer de la frustration chez tous ;**
- Les emails seront privilégiés pour des échanges formels. **Attention cependant à ne pas privilégier ce canal écrit propice aux interprétations et qui réduit encore la visibilité.** Quand le sujet est important, prenez votre téléphone.
- Les appels téléphoniques sont donc nécessaires pour gérer les urgences ;
- La messagerie instantanée, pour remplacer les moments informels tels que ceux passés autour de la machine à café.

Autres conseils concernant la communication :

- Quand il télétravaille, le collaborateur doit recevoir le moins de sollicitations possible. L'objectif est de gagner en productivité et donc de **réduire la fréquence des interruptions ;**
- Quelles que soient les modalités de communication, **instaurer une routine avec les collaborateurs est primordial pour le manager** (telle la visioconférence d'équipe le lundi matin) ;
- Maintenez des réunions rassemblant l'ensemble de l'équipe.





## Réduire le reporting au minimum

Pour pallier l'absence de visibilité, la tentation peut être forte de renforcer les attentes en reporting. C'est une mauvaise idée. Ne demandez pas à vos équipes la liste exhaustive de leurs faits et gestes pendant chaque journée de télétravail. Sous prétexte de vous rassurer, vous seriez ainsi la cause de leur frustration.

**Un simple reporting hebdomadaire est suffisant pour s'assurer que le travail est bien accompli et savoir où ils en sont.**

## Se concentrer sur la mesure des résultats

L'invisibilité du travail doit conduire à une modification des métriques de mesure de la performance, en particulier concernant les temps de travail. **Renoncez à contrôler le temps de travail et privilégiez la définition et mesure d'objectifs.** Plus que jamais, ces objectifs gagneront ainsi à être conformes aux préceptes en vigueur, c'est-à-dire précis, difficiles, atteignables et mesurables.

## Renforcer la démarche qualité

Le défi en mode télétravail consiste à gérer une situation de communication dégradée. Quels que soient les efforts, **le risque d'incompréhension est latent** quand les occasions de rencontres sont moins fréquentes. Soyez rigoureux concernant la clarté de la définition des tâches confiées et des échéances associées. **C'est la précision des processus internes qui permet d'éviter les incompréhensions que le télétravail peut générer.**

## Communiquer ouvertement sur les contraintes du télétravail

Signalons à nouveau l'asymétrie que crée le télétravail. Là où l'employé gagne du contrôle (sur l'organisation de son travail et ses conditions de travail), son manager en perd. Évoquer cette situation ne doit pas être vue comme un signe de faiblesse de la part du manager. Il vous revient **d'expliquer à vos collaborateurs en télétravail comment ce mode d'organisation modifie votre propre pratique.**

**Il vous incombe aussi de signifier l'importance de la communication pour que vous puissiez mener à bien votre travail.** Si les termes du contrat de confiance se trouvent modifiés avec le télétravail, rien n'empêche de les clarifier dans le cadre d'une discussion ouverte et sincère.

## Être vigilant aux «fondamentaux»

La loi est claire sur le sujet: «l'employeur a une obligation de résultat en ce qui concerne la préservation de la santé et de la sécurité de ses télétravailleurs, au même titre que les collaborateurs présents dans ses locaux». **Assurez-vous donc de la conformité du dispositif de télétravail à la réglementation et aux contraintes propres à l'organisation (considérations liées à la sécurité et confidentialité notamment).**

## Solliciter l'appui des ressources internes

Le télétravail, nous l'avons vu, modifie sensiblement la réalité de travail des encadrants dans le sens d'une plus grande complexité. **Solliciter l'aide des professionnels des RH pour vous faire accompagner à la maîtrise de cette contrainte particulière de travail.**

Cet accompagnement pourra prendre plusieurs formes:

- **Une formation au management en télétravail.** Il existe des formations dédiées à ce sujet.
- **Des groupes d'échanges entre pairs** durant lesquels les managers pourront confronter leurs pratiques et s'enrichir mutuellement.
- **Fourniture d'outils de travail adéquats** (ordinateur et téléphone portables, imprimante, connexion internet, etc).
- **Les services de santé au travail peuvent aussi être des ressources à mobiliser** pour le télétravailleur par rapport à sa situation nouvelle d'isolement. Ces services peuvent également soutenir le manager dans sa démarche vis-à-vis de ce nouveau mode de management.

## Savoir gérer son stress

À défaut de pouvoir prévenir pleinement les sources de stress (ici liées au manque de contrôle sur le travail effectué par les employés en télétravail), il est possible de développer des aptitudes à la gestion de ses conséquences. En la matière, les options sont quasi infinies, en interne avec son collectif de travail, entre cadres de même niveau hiérarchique ou en externe avec des activités sportives ou, et culturelles, etc. Ainsi, **il est important que le manager en charge de gérer des collaborateurs en télétravail se connaisse suffisamment pour identifier ses signaux de stress et sache mobiliser ses leviers personnels pour les gérer, quand nécessaire.**





# Synthèse

Le télétravail n'est plus une utopie, mais désormais un mode d'organisation fréquent. Ce dernier implique des méthodes et outils spécifiques pour chaque partie prenante (les employés, les gestionnaires, ainsi que les managers). Car si le télétravail peut être confortable pour les employés, il est souvent source d'inconfort pour les managers. Ces derniers doivent alors adapter leurs pratiques managériales pour s'assurer de l'atteinte des objectifs professionnels.

## 10 CONSEILS POUR MANAGER LE TÉLÉTRAVAIL



**Acquérir les compétences nécessaires pour la gestion du télétravail**



**Renforcer la démarche qualité**



**Être disponible et communiquer avec transparence**



**Communiquer ouvertement sur les contraintes du télétravail**



**Revoir les modes de communication**



**Être vigilant aux «fondamentaux»**



**Réduire le reporting au minimum**



**Solliciter l'appui des ressources internes**



**Se concentrer sur la mesure des résultats**



**Savoir gérer son stress**







[www.groupe-vyv.fr](http://www.groupe-vyv.fr)

Réalisé par Havasu, partenaire du Groupe VYV pour la production de contenus QVT.

GR O U P E  
**vyv** | Entrepreneur du **mieux-vivre**

