

34. Quelles pratiques managériales pour favoriser l'implication des salariés en télétravail à l'occasion de cette crise sanitaire ?

Le télétravail prolongé, associé à l'incertitude générée par l'épidémie, peut générer un sentiment d'isolement, une perte de repères, ainsi que des réactions de stress et d'anxiété. La motivation des salariés à contribuer à l'activité de l'entreprise peut s'en trouver affectée.

Dans ce contexte, le manager occupe un rôle clé : celui de maintenir l'implication des salariés dans leur travail quotidien tout en préservant leur capacité à relever les défis futurs de l'entreprise. Autrement dit gérer les situations présentes en se projetant vers l'avenir (l'après confinement), en faisant en sorte que chacun puisse reprendre son activité avec envie, détermination et énergie.

Pour vous aider dans cette démarche, nous avons identifiés un ensemble de « pratiques managériales » adaptées au management à distance dans une période complexe et incertaine.

Un des principaux défis sera de rassurer les collaborateurs sur la situation et de maintenir le lien de ces derniers avec l'entreprise. Une communication claire, transparente et régulière, tant sur le court terme que sur le long terme sera sans doute nécessaire. Par ailleurs, il sera important de personnaliser son management pour répondre aux besoins et demandes individuels.

➤ Revoir les priorités et les objectifs :

Avant d'envisager les modalités d'organisation du travail, il est essentiel de prendre du recul sur le contenu de celui-ci. La situation de crise inédite que nous traversons et ses conséquences sur l'activité peuvent conduire à se réinterroger les priorités et les objectifs à court terme de chaque salarié.

Quelles étaient les priorités d'action de chacun avant la crise sanitaire ? quelles sont-elles aujourd'hui ? Quelles sont les actions concrètes qui permettront d'atteindre des objectifs revisités ? Se poser ce type de questions a pour vocation d'identifier des objectifs à court terme pour chaque salarié et de les traduire en actions concrètes à conduire. Dans la mesure où ils sont clairs, atteignables et mesurables, les objectifs permettront à chacun de rester mobilisé, de se sentir valorisé et reconnu pour sa contribution.

Afin de rendre les objectifs structurants et motivants, il pourra être intéressant de les élaborer en concertation avec le salarié au cours d'un entretien que chacun aura préparé en amont.

➤ Favoriser un climat de coopération et maintenir le sentiment d'appartenance

Le télétravail continu sur une longue période peut distendre les liens du salarié avec son entreprise, son manager, ses collègues.

Pour éviter cet écueil, le manager devra favoriser un climat de coopération et un sentiment d'appartenance. Il pourra pour cela favoriser l'émergence d'espaces de communication « ritualisés »

Des réunions d'équipe collective régulières à créneaux horaires fixes pourront être organisées ; Outre la transmission et le partage d'informations, ce « rituel » permettra de suivre l'avancement de projets communs et de valoriser l'activité de chacun. Il sera aussi l'occasion de présenter les difficultés rencontrés et de partager les questionnements.

Ces réunions seront aussi l'occasion de célébrer les « victoires » succès, notamment de l'avancé de certains projets et l'accomplissement d'un objectif à court terme... il en résultera une émulation positive pour l'équipe. Choisissez, de préférence, un canal de communication visuelle (visioconférence avec webcam) pour personnaliser au maximum la relation.

Pour renforcer la cohésion d'équipe et maintenir le lien, Il peut aussi être intéressant d'instituer des moments festifs. Ils peuvent prendre la forme de petit déjeuner ou déjeuner virtuel, de pause-café virtuelle voire de jeux d'équipe virtuel. Ces activités sont particulièrement efficaces pour développer la convivialité et le plaisir de partager.

En parallèle de ces espaces de dialogue collectif, il est également important pour le manager de veiller à maintenir **des échanges individuels** avec chaque salarié. Ils permettront d'accompagner le salarié dans la réalisation de ses missions, de l'aider en cas de difficulté et de percevoir d'éventuelles difficultés émotionnelles et psychologiques.

➤ **Rassurer les salariés par une communication claire et transparente**

Le travail à distance peut engendrer un accès plus difficile à l'information habituellement diffusée au sein de l'entreprise. Dans le contexte actuel très incertain, pour faire face aux inquiétudes des salariés, une communication régulière et transparente sur la gestion de la crise sera sans doute utile. Le manager en sera le relai privilégié.

Il pourra par exemple détailler les actions conduites au sein de l'entreprise et ce qui est envisagé pour l'avenir. Quelle que soit l'information délivrée, il est important de porter un message clair et positif afin de rassurer les salariés.

Cette communication transparente permettra en outre de mettre fin à certaines rumeurs particulièrement vivaces en cette période de crise.

➤ **Être à l'écoute et faire preuve d'empathie**

Plus qu'en d'autres périodes, le manager devra faire preuve de psychologie et d'empathie. Pour maintenir une implication à long terme des salariés, il sera en effet essentiel de se soucier de leur charge émotionnelle et psychologique.

Les salariés peuvent en effet vivre de manière très différente la situation actuelle : certains se sentent isolés, d'autres sont fatigués car n'arrivant pas à concilier leur activité professionnelle et leurs obligations familiales (garde d'enfants), d'autres se sentent frustrés car dans l'incapacité de réaliser leurs projets, d'autres sont inquiets de la situation économique et sociale liée au Covid 19...

Le manager devra être particulièrement attentif à ces difficultés personnelles. À défaut, il y a de forte chance pour qu'elles aient un impact négatif sur leur activité voire sur leur santé...

Pour détecter ces difficultés, il ne devra pas hésiter à demander explicitement au salarié de s'exprimer sur ce qu'il ressent, sur ses émotions, sur son état psychologique. Il devra également être vigilant aux signaux faibles susceptibles de caractériser un mal-être : changement de comportements, changement dans le mode de communication...

Cette écoute active permettra de mieux comprendre la situation de chacun et de mettre en œuvre des actions personnalisées (adaptation du planning avec les charges familiales, adaptation de la charge de travail, renforcement de la communication, mise en place d'un éco-système de soutien psychologique...).

L'objectif de ces actions est de faire en sorte de préserver la santé, l'énergie et la motivation des équipes, qui seront nécessaires dans l'après confinement.

➤ **Favoriser la confiance dans un cadre structuré**

Le management à distance repose sur davantage de confiance et sur une plus responsabilisation des salariés. La confiance favorise l'autonomie qui est un des facteurs d'engagement les plus importants. Pour autant, l'autonomie n'est pas synonyme d'indépendance. Chacun doit apprendre à respecter les modes de fonctionnement de l'organisation et veiller à ne pas dépasser ses prérogatives. Tout en insistant sur la confiance, il est utile de fixer des règles du jeu claires et transparentes aux membres de son équipe.

Il sera ainsi intéressant :

- de clarifier les règles de fonctionnement, de contact et les horaires en tenant compte des particularités de la période (enfants à la maison, configuration du domicile...);
- de définir la limite de responsabilité de chacun en termes de prise de décision et d'initiative;
- de formaliser des objectifs et les attendus en termes de livrable et de délais;
- de réaliser des reporting réguliers à partir d'indicateurs cohérents pour disposer d'une bonne visibilité de l'activité des salariés.

➤ Accentuer la reconnaissance

Le besoin de reconnaissance occupe un rôle majeur dans la motivation à agir des salariés⁶². Ce besoin est souvent accentué en période de crise où l'état psychologique des salariés peut-être fragilisé.

Pour renforcer la reconnaissance au travail, dans un contexte de management à distance, plusieurs leviers peuvent être actionnés :

- être attentif à la situation professionnelle et personnelle de chacun : prendre régulièrement des nouvelles, adapter le contenu du travail où les règles de fonctionnement en fonction des contraintes personnelles, faire des « feedback » qu'ils soient positifs ou négatifs (Dans le cas de feedback négatif, privilégier le contact visuel, pour être en mesure de l'expliquer, percevoir les réactions de votre collaborateur et voir ensemble comment corriger le problème).
- reconnaître les efforts accomplis au cours d'une période complexe : souligner l'attitude positive de la personne ou de l'équipe, l'énergie déployée au quotidien pour réaliser les missions malgré les circonstances particulières, la capacité de résilience face au contexte...
- reconnaître la qualité du travail : saluer la progression du travail, féliciter en cas d'atteinte d'un objectif (appel téléphonique, en visio ou mail de félicitation), valoriser les résultats auprès du collectif (souligner la qualité de sa réalisation lors d'une réunion d'équipe à distance ou par mail en mettant en copie les membres de l'équipe ou d'autres managers dans le cadre d'un projet transversal).
- valoriser les compétences : insister sur ce que les personnes savent faire, souligner leurs qualités professionnelles...

➤ Développer les compétences des collaborateurs :

De nombreuses études académiques font le lien entre développement des compétences et l'engagement des salariés. Le fait d'accroître les compétences et de développer ainsi « employabilité » génère une implication plus importante au sein de l'organisation.

La période de télétravail prolongée peut être une occasion d'identifier des besoins en compétences et de les développer. Outre les formations à distance qui pourraient être proposées, le manager pourra profiter de l'occasion pour proposer aux salariés des activités ou des tâches « apprenantes » qui lui permettront de monter en compétence.

⁶² La reconnaissance est aussi un enjeu en termes de santé : le manque de reconnaissance est un des premiers facteurs de risque psychosocial.