PEOPLE & CHANGE

Square

DONNER DU FUTUR AU TALENT

FICHE REFLEXE

MANAGEMENT D'ÉQUIPES EN TÉLÉTRAVAIL : COMMENT FAIRE ?

AUTEURS : YASSINE TOUIMA, MARIAM TAOUDI, BÉRÉNICE GOUIN

DANS LE CONTEXTE DE TRAVAIL À DISTANCE GÉNÉRALISÉ, COMMENT RÉUSSIR À MAINTENIR SES COLLABORATEURS ENGAGÉS ? COMMENT MANAGER EFFICACEMENT ? QUELS SONT LES MOYENS POUR CONTINUER À ENCOURAGER ET MAINTENIR PRATIQUEMENT LA COLLABORATION ET L'EFFICACITÉ ?

Toutes ces questions et nouveaux challenges obligent les organisations à s'adapter. Si pour beaucoup le télétravail n'est pas une révolution (on comptait en 2018 presqu'un tiers des collaborateurs en entreprise qui avaient accès au télétravail), il demeure bien plus complexe de continuer à manager à distance.

En attendant de tirer les bons enseignements de cette crise, le management aura un rôle majeur et devra donc s'adapter afin d'assurer le pilotage, l'animation et la motivation des équipes. Nous détaillons ci-après 3 axes sur lesquels peut s'appuyer le manager pour atteindre cet objectif. Afin de garder la dynamique collective tout au long de la période de confinement, nous recommandons de travailler sur quatre points fondamentaux qui permettent de pérenniser la méthode agile et ses rituels : la communication, les cérémonies, les outils et enfin le management.

PILOTAGE D'ACTIVITÉ ET PERFORMANCE

Le télétravail, en particulier en période de crise, génère une inquiétude à la fois au niveau des managers, qui doivent continuer à obtenir des résultats, tenir des délais, et au niveau des collaborateurs, qui ont besoin de direction, de validation et de feedback. Pour faciliter le pilotage de ces objectifs et mobiliser les collaborateurs, voici trois leviers, également valables en présentiel :

UNE ORGANISATION, DES OBJECTIFS ET UNE COMMUNICATION CLAIRS

Une première étape qui facilite l'opérationnel au quotidien est l'organisation de l'activité de l'équipe et l'établissement d'objectifs clairs. Ceci consiste à préciser le périmètre de travail, les responsabilités données, les délais attendus, ainsi que les indicateurs d'activité et de performance. Ces préconisations sont aussi bien valables en temps normal avec des équipes présentes dans les locaux de l'entreprise.

Des outils simples et efficaces existent pour s'assurer de la définition des objectifs et leur partage avec l'équipe. Par exemple, le kanban digitalisé et partagé de façon hebdomadaire permet d'avoir une vue en temps réel sur l'avancement des chantiers et les points de blocage.

La VSM (Value Stream Mapping) est un autre outil efficace pour la définition d'objectifs clairs basés sur les chaines de valeurs de l'entreprise. Issue de la boite à outils du Lean, et initialement utilisée à l'échelle de l'entreprise, la VSM peut être adaptée à un périmètre plus restreint tel qu'une équipe. Le but de sa mise en place est de prioriser les actions apportant le plus de valeur en premier. Sous un format digitalisé et partagé, la VSM permet au manager de bien piloter ses équipes et surtout d'identifier les zones de « gaspillage » afin de les réduire ou les éliminer.

Il est également important d'accompagner ces initiatives par une communication claire et entrainant le dynamisme dans les équipes.

MESURE ET SUIVI DE LA PERFORMANCE

La fréquence quotidienne des points de suivi est primordiale pour garantir la performance et l'engagement. Par exemple, les rendez-vous en début de journée, pour le lancement d'activité, permettent d'insuffler une dynamique et de sonder l'humeur et l'état d'esprit de l'équipe. Il apparaît important de maintenir ce type de rendez-vous lorsque les équipes sont en télétravail.

Ensuite, pour donner du feedback ou s'assurer des résultats, il est également possible de faire des points d'avancement en équipe ou en one-to-one. Pour cela, des outils tels que Teams, Skype ou Hangout répondent parfaitement à ce besoin.

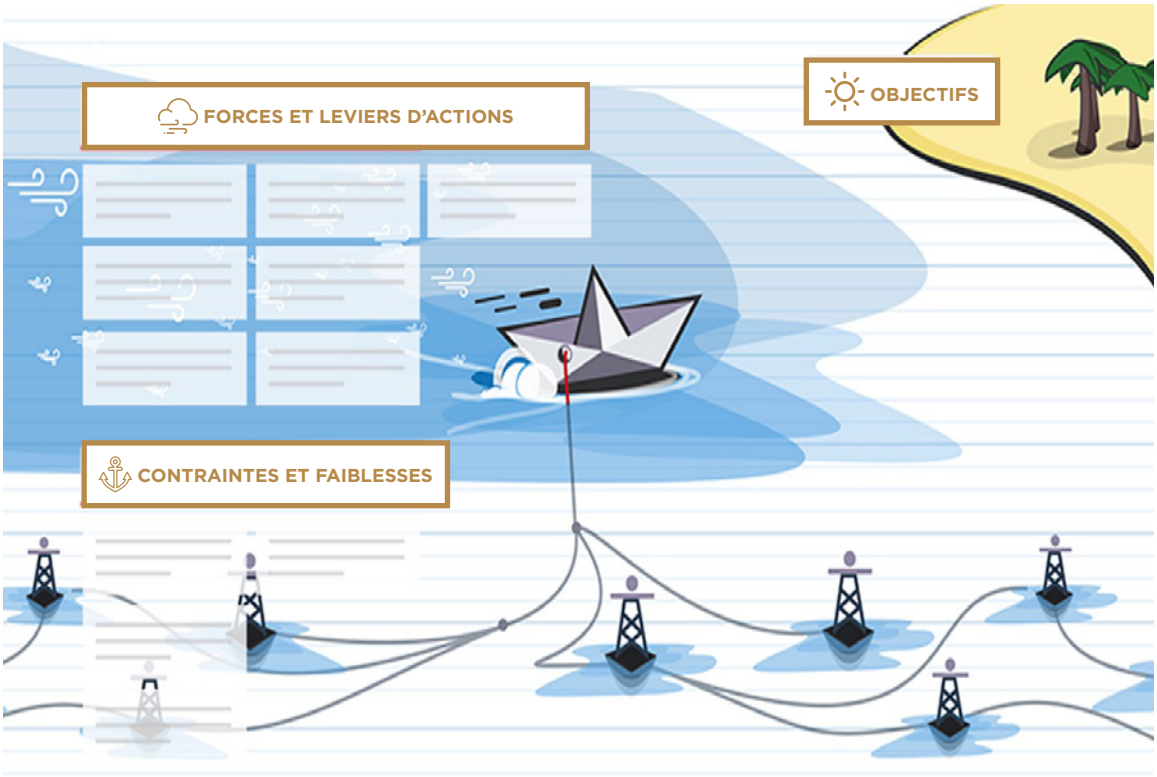
Dans une logique d'amélioration continue et de rodage du nouveau dispositif, des rétrospectives hebdomadaires permettent de capitaliser sur les bonnes pratiques et d'identifier les points d'amélioration dans un esprit d'intelligence collective. L'exercice peut être fait dans une démarche ludique comme celle du speed boat. Cet exercice de rétrospective incite les membres de l'équipe à participer, à identifier les succès, les forces et les freins. Il est particulièrement efficace car il est très visuel, imagé et simple à mettre en œuvre. Pour bien l'utiliser à distance, il est important de faire compléter la fiche speed boat par les équipes en amont de leur atelier. En séance, l'animateur consolide les points de vue après une validation collégiale. Cette étape peut se faire via un des outils de visioconférence permettant le partage d'écrans.

FLEXIBILITÉ ET CONFIANCE

Il peut être difficile de conserver les rythmes et horaires réguliers habituels en télétravail. C'est la raison pour laquelle il est important de tenir compte de l'environnement de chacun et de piloter les résultats et non les horaires. Il faut savoir traiter les compromis vie privée / vie professionnelle tout en évitant la sur-empathie. Pour contribuer à la productivité des collaborateurs il est important de leur faire confiance et leur donner de la flexibilité pour atteindre leurs objectifs.

Enfin, la définition des priorités avec les équipes permet d'ancrer une relation de confiance avec le manager et responsabilise les collaborateurs. Leur engagement se voit renforcé du fait de la participation à la prise de décision. Ce partage de la prise de décision ou de la priorisation permet aussi de réduire le temps de réaction de l'équipe qui ne doit plus passer par des processus de validation « classiques ».

Figure 1. Fiche Speed Boat



ANIMATION ET FACILITATION

L'absence d'interaction physique, le manque d'accès à l'information et la différence des rythmes de chacun peuvent engendrer de l'anxiété, des malentendus ou des problèmes de communication et de collaboration plus vastes. Le rôle du manager en tant que coach et facilitateur n'a donc jamais été aussi indispensable :

SUPPORT ET SOUTIEN

L'écoute active est une qualité cruciale pour le management à distance et particulièrement dans un contexte de crise. Elle va permettre de détecter les situations de stress et y apporter le soutien nécessaire.

Pour que le manager puisse identifier les signaux faibles, il est conseillé d'instaurer des rituels. Plutôt que des notes de service ou des e-mails, vous pouvez utiliser le management visuel. Cet outil a pour objectif d'afficher de manière claire, lisible et directement observable des informations d'analyse ou d'actions pour l'ensemble de l'équipe en plus de sonder le moral des troupes et maintenir ainsi un lien entre les collaborateurs.

Le soutien peut également être apporté par les collègues et cette initiative doit être encouragée par le manager.

LIEN, PROXIMITÉ ET FÉDÉRATION

Les interactions sociales et les échanges informels sont essentiels pour une collaboration saine. En dehors des points de suivi réguliers, l'instauration de moments d'échanges en début de réunion ou à un moment dédié de la journée (en début de journée lors du lancement d'activité par exemple ou à l'heure du café habituelle) peut aider à compenser le manque d'interactions physiques et contribuer à créer du lien et de la proximité.

Ainsi, le manager se mue plus que d'ordinaire dans un rôle d'animateur et de fédérateur de groupe. Il faut aussi encourager le maintien des rituels informels entre collègues et garder des espaces de partage même virtualisés.

TECHNOLOGIES ADAPTÉES

Dans un contexte de travail à distance prolongé, l'usage de la vidéo est recommandé car non seulement il permet de détecter le langage non verbal mais il permet aux collaborateurs d'être présents et d'adopter une posture active.

Les outils qui facilitent la collaboration sont multiples, c'est pourquoi une catégorisation par type est nécessaire (suivi d'activité, rituels, ateliers de design/ d'idéation, rétrospective, etc.) et les collaborateurs doivent être formés/ informés sur l'usage et la prise en main.

Figure 2. Exemples de management visuel

HUMEUR - 8 MIN						
	S13	**S14**	**S15**	**FLOP**	**TOP**	**ABS/ FORMATIONS**
BG	🙂	☹		- Confinement et malade	- Plénière des CDP	
EC		🙂			- Cours à distance	20/04 > 24/04
EP	🙂	🙂			- Arrivées de Zaina	
CM	🙂	🙂		- Rigidité du Backlog Continu	- RAS	
KM	☹	☹		- RAS		
MB	🙂	🙂				
MF	☹	🙂			- Plénière des CDP - Présentation kit	
MD	🙂	☹		- Les difficultés pour obtenir certaines informations	- Les atelierscdp BAE - La bienveillance équipe POP	
MT	🙂	🙂		- Confinement		
OT	🙂	🙂				
SL		🙂			- Confinement - Présentation CDP + kit COMEG	
YA	🙂	☹				
YT		🙂		- Confinement	- Avancement des projets	

ACTIVITÉS - 10 MIN				
ACTIVITÉ	**MÉTÉO**	**FAITS MARQUANTS**	**ALERTE**	**PLAN D'ACTION**
Qualité	☀	- Nouvelle date Plénière Qualité : 18 mai - Envoi dune V1 de la Charte de Gouv. + D011 + D009 ce jour - Witbe : le robot qui servira de prépro-duction est désormais accessible sur le réseau	- Migration Witbe : manque de visibilité sur les sujets nécessitant le recours aux SSI et/ou à DAST	- Mail d'information à YM
Processus	⛅	- Travaux sur le processus « Gérer la sécurité du SI », «Gouverner et piloter la qulité » - Étude processus cibles		20/04 > 24/04
Méthode Transfo	⛅	- Dimensionnement chantier KPI Agile ComEx - Recadrage du framework - Atelier SSI - Onboarding		
Assurance Qualité	🌧	- Matrice de contrôle validée 5MVP) - Support en cours	- **Jalon du 30 mars pour l'AQ**	- Finalisation du support

ENGAGEMENT ET MOTIVATION

Sur de longues durées, le travail à distance, associé à des interactions sociales réduites, peut générer un sentiment de détachement et d'isolement. Le challenge de chaque manager est de diffuser l'esprit d'entreprise, de cultiver l'engagement et la motivation des salariés dans ces conditions :

DYNAMIQUE D'ÉQUIPE

Si le travail à distance permet de développer l'autonomie des équipes, il peut cependant créer/ renforcer l'individualisme. Il faut alors créer du lien pour donner du sens à une équipe et insuffler une dynamique d'entrainement.

L'identification des synergies et de l'interdépendance (positive) devient alors urgente, la collaboration et l'entraide nécessitent suivi et encouragement.

Pour cela, l'adoption d'une approche collaborative, y compris pour définir et suivre des objectifs communs, s'avère être un levier efficace. Un outil simple et efficace est l'arbre d'objectifs. Il s'agit d'une représentation graphique qui a pour vocation de décrire l'imbrication et l'architecture des objectifs de l'équipe. Elle fixe un cadre précis pour l'exécution du projet. L'objectif général est divisé en objectifs secondaires et fait le lien avec les résultats attendus. Ces objectifs et résultats sont définis collégialement sur la base d'une analyse de la problématique à traiter.

SENTIMENT D'APPARTENANCE

Une communication descendante, transparente et continue sur la situation de l'entreprise, les enjeux et la projection permet de rassurer les collaborateurs et de maintenir le lien d'appartenance. Il faut diffuser des messages d'entreprise clairs et savoir expliquer les décisions.

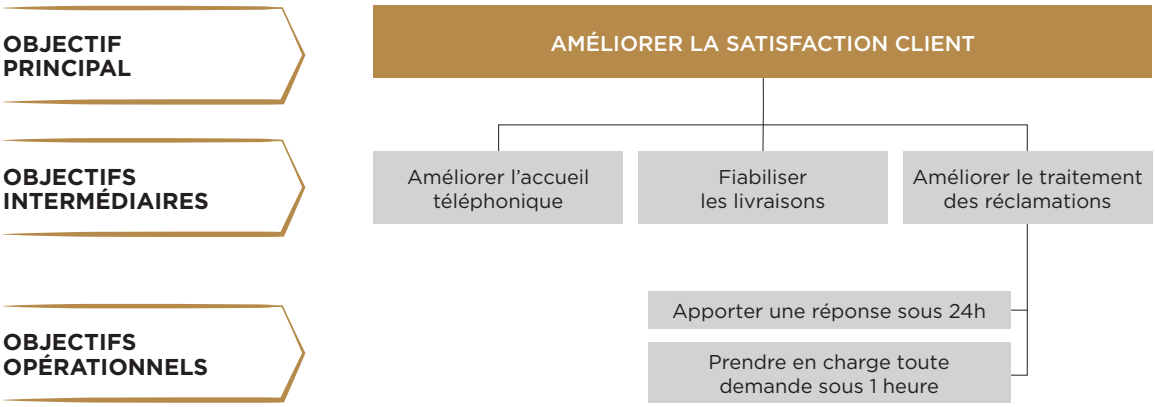
Des sessions libres de questions/ réponses avec la hiérarchie constituent également un outil simple et efficace.

D'autres moyens plus ludiques peuvent également contribuer à cet effet, comme les parcours de jeux ou de formations virtuelles adaptés au contexte de l'entreprise.

POSITIVITÉ CONTAGIEUSE

Malgré le contexte, il n'a jamais été aussi indispensable de célébrer les réussites aussi minimes soient elles. Pour cela, la mise en place de compteurs ou des indicateurs permettant de maintenir la motivation de l'équipe peuvent s'avérer efficaces. Et si on faisait une pizza party organisée par le manager dès que le seuil de 50 clients satisfaits est atteint ou un apéro Skype pour fêter l'atteinte d'un objectif commun ?

Figure 3. Exemple d'architecture des objectifs de l'équipe



Au-delà des points partagés, il parait pertinent de se questionner plus en profondeur. Et si finalement cette crise ne venait que surligner la valeur du travail, le besoin d'appartenance, du collectif, de la responsabilisation et du leadership ? Indépendamment de tout contexte, ces axes sont indispensables au bon fonctionnement de toute équipe et de toute entreprise.

Certes, les équipes et les managers se sont adaptés dans l'urgence pour faire face à cette situation, mais avec quelle facilité ? quels délais et quels efforts ?

Un élargissement durable du télétravail au sein des organisations semble évident post confinement. L'extension de cet usage devra être cadré et accompagné pour être efficace. Il est donc important pour les entreprises de s'inscrire dès maintenant dans une réflexion sur la progression des techniques managériales permettant ainsi d'assurer un management d'équipes à distance profitable et performant.

Crédits photos couverture - Unsplash : Charles Deluvio

Square

DONNER DU FUTUR AU TALENT

square-management.com