



Encadrer une équipe à distance, le défi du **Télémanagement** - (Partie 3/4)

*Le rôle particulier du manager :
Des droits et des obligations.*



Le manager tenu de veiller à l'état d'être de chacun

En vue de prévenir les risques, le manager est tenu de renforcer les échanges individuels avec chacun des membres de son équipe. Son rôle consiste non seulement à animer le collectif de travail, mais aussi à encadrer l'activité de chacun des individus qui le compose. Au bureau, les occasions d'échanger sont nombreuses, et se concrétisent principalement sous la forme d'échanges directs, spontanés et informels. Le travail en co-présence favorise aussi la détection des « signaux faibles » indiquant notamment l'existence de difficultés dans l'activité ou une altération de l'état de santé physique et mental des collaborateurs. Les échanges informels entretenus au bureau permettent aussi au manager d'avoir des conversations plus personnelles avec les membres de son équipe.

Le télétravail instaure toutefois une distance physique et sociale entre le manager et son équipe. Pour compenser la perte des échanges informels, le manager est invité à appeler régulièrement chaque personne, notamment en dehors des séances de travail programmées pour maintenir la convivialité des échanges et s'assurer que tout va bien. Cependant, la médiation du téléphone et des outils digitaux ampute la communication de sa dimension non verbale. Les expressions du visage (mimiques, gestuelle, etc.) et les postures corporelles sont autant d'indices permettant de détecter l'existence d'un problème ou d'une interrogation chez l'autre.

Le télémanager doit aussi se tenir en permanence disponible pour chacun des membres de son équipe. Pour autant, il doit veiller à ne pas se montrer trop intrusif. Il s'apparente de plus en plus à une sorte de « coach » professionnel. C'est un véritable travail d'équilibriste qui s'impose alors au manager tenu de jongler en permanence entre encadrement de l'activité, supervision bienveillante de l'équipe et préservation de l'autonomie individuelle. La multiplication de ces échanges individuels accroît la charge de travail des managers, notamment leur charge mentale. Le télétravail a aussi tendance à individualiser, voire à subjectiver les relations de travail entre le manager et son équipe.



L'animation du collectif de travail

Un autre rôle central du manager consiste à fédérer et animer le collectif de travail dont il est responsable. Il incarne en effet le point de contact au sein d'une unité de travail, coordonne les activités des membres de son équipe, favorise la cohésion du collectif, et arbitre les conflits interpersonnels. L'un des risques liés à la généralisation du télétravail réside cependant dans le délitement du collectif professionnel. Les échanges virtuels peuvent aussi contribuer à dépersonnaliser les relations professionnelles, à générer de la distance sociale entre collègues et à dégrader la qualité de la communication qui risque de devenir plus succincte, plus impersonnelle, et de porter exclusivement sur le travail. Enfin, force est de constater que l'organisation des réunions d'équipe, associée à la multiplication des échanges individuels, augmente la charge de travail des managers en les conduisant à participer à un nombre croissant de réunions.

Malgré ces challenges, le télétravail reste largement plébiscité par les salariés qui en font l'expérience. En effet, la grande majorité des managers interrogés par l'APEC et l'ANACT « sont favorables au télétravail (91%) et ont amorcé une transformation de leurs pratiques (86%) ». 25% d'entre eux souhaiteraient d'ailleurs télétravailler davantage¹.

Pour aller plus loin...

¹ <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/teletravail-des-cadres--entrepri.html> (Etude APEC-ANACT)