



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

*La formation et la prévention : la recette pour les managers et le télétravail.*



### La formation et le développement des compétences

Les managers doivent investir dans la formation des télétravailleurs pour s'assurer qu'ils disposent des compétences nécessaires pour réussir dans un environnement de télétravail. Ils doivent notamment s'assurer du fait que leurs collaboratrices.teurs disposent des compétences nécessaires pour s'adapter aux transformations du travail et maîtriser les outils numériques.



L'intégration et la montée en compétence des nouvelles recrues peuvent aussi être plus complexes lorsque le collectif est dispersé. Les collègues expérimentés pouvant endosser le rôle de tuteur étant moins souvent présents, il peut alors revenir entièrement au manager d'assurer l'intégration du nouvel embauché dans l'entreprise et de veiller à ce qu'il détienne toutes les connaissances, informations et savoir-faire nécessaires à son activité.

Il appartient donc aux employeurs de mettre en place les conditions nécessaires pour permettre aux télémanagers d'encadrer leurs équipes dans de bonnes conditions et de disposer des ressources nécessaires (formations au télémanagement, marges de manœuvre suffisantes, soutien social et fonctionnel apporté par la hiérarchie, etc.) pour forger de nouvelles pratiques professionnelles dans le creuset des organisations hybrides de travail.



### Actions possibles de prévention

- L'employeur doit accompagner et contribuer à financer l'installation en télétravail de chaque salarié.
- Réserver un temps consacré aux échanges informels au début des réunions organisées par l'intermédiaire des outils digitaux.
- Tenir compte des propositions des salariés pour élaborer des espaces de discussion dédiés aux échanges informels à distance.
- Favoriser les réunions d'équipe en présentiel et au complet.
- Former l'ensemble des salariés à la maîtrise des outils numériques et collaboratifs.
- Prévoir des temps d'échange en présentiel entre les nouveaux arrivants et chacun des membres de l'équipe.
- Désigner un (ou plusieurs) tuteur(s) au sein de l'équipe et alléger sa (leur) charge de travail pour lui (leur) permettre de disposer du temps nécessaire à l'accompagnement et à la formation de chaque nouvel.e arrivant.e.
- Former les managers aux spécificités du management à distance.
- Organiser un retour d'expérience auprès des managers encadrant des équipes hybrides ou à distance. Favoriser les échanges de pratiques entre managers et leur apporter du soutien dans la résolution des difficultés rencontrées.

**Pour aller plus loin...**

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