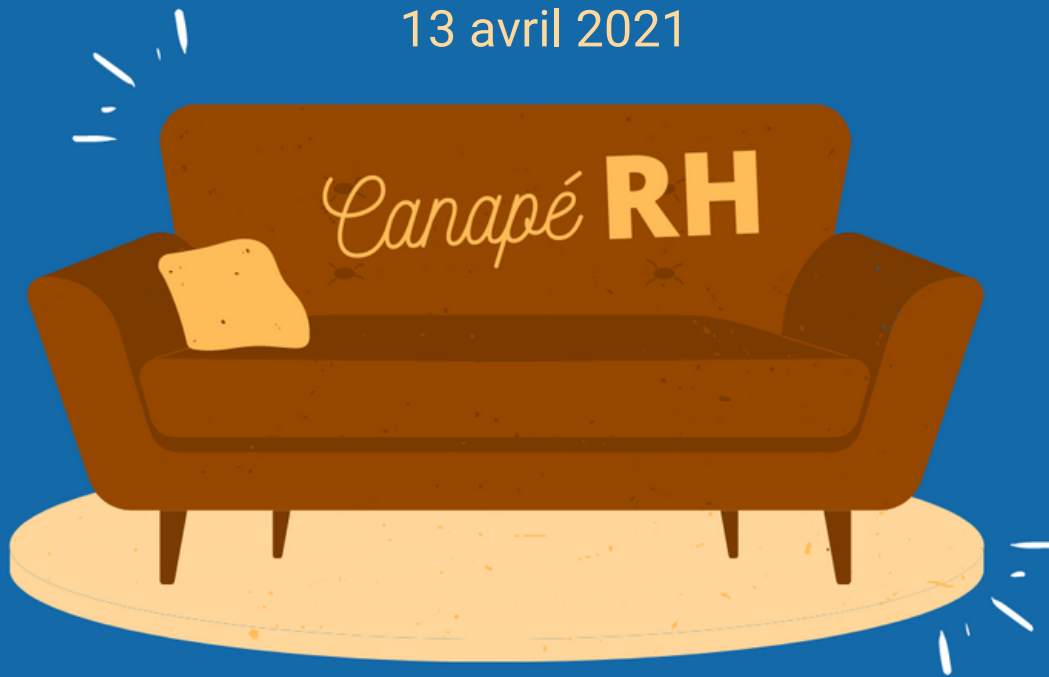


Compte-rendu

13 avril 2021



Travail à distance comment (re)trouver le bon rythme pour prendre soin de son équipe ?

Intervenant



Baptiste Bénézet
Co-fondateur de TeamBakery

Pour ce nouveau Canapé RH, nous avons invité Baptiste Bénézet, co-fondateur de TeamBakery. L'entreprise existe depuis trois ans et aide les équipes à mieux travailler ensemble en mettant en avant et en proposant aux managers de prendre leurs marques et de mettre en place des rituels pour atteindre leurs objectifs et proposer un cadre de travail qui soit le plus confortable et le plus efficace possible. Ils travaillent pour des organisations qui ont des enjeux de management et de management à distance. Il nous dit qu'en effet la distance est un révélateur aujourd'hui en termes de management et de bonnes pratiques ou de mauvaises pratiques.

Notre intervenant commence par nous présenter un premier constat sur le télétravail qui est en vigueur en ce moment. Il nous explique que le télétravail que l'on vit aujourd'hui n'est pas réellement du télétravail classique mais du télétravail en temps de crise. En effet, pour illustrer ce propos il nous montre un tweet de Mark Richardson qui a reçu un message de sa direction concernant le télétravail. Ce message lui disait que ce nouveau mode de fonctionnement ne demandait plus les mêmes attentes et qu'il devait faire attention à lui et à son bien être avant de penser au travail.

Et oui, nous confondons bien souvent les termes de travail à la maison/télétravail et de télétravail en temps de crise. Ces termes bien que très similaires, même si la coordination du travail à distance est présente, ne demandent pas **la même dose d'énergie et d'efforts** à fournir.

Baptiste nous montre par le biais d'une image que le télétravail en temps normal et le télétravail en temps de crise ont beaucoup d'avantages. Mais ce dernier en offre beaucoup moins à cause notamment du couvre-feu et des restrictions sanitaires imposées. Ce télétravail forcé permet cependant aux entreprises de se poser des questions pour la suite et notamment : "comment coordonner les équipes à distance en sachant que certains seront en télétravail, certains au bureau et certain en hybride ?"

Baptiste poursuit donc son intervention en nous parlant des enjeux de l'animation d'équipe à distance qui sont nombreux. En effet, on se demande comment faire monter les managers et les collaborateurs en compétence sur ces sujets. L'enjeu principal est **la création d'un cadre de travail alliant confort et efficacité**. Le confort, c'est retrouvé **un cadre où on s'épanouit dans son travail** et l'efficacité c'est retrouver **un cadre dans lequel on arrive à avancer**, à motiver les collaborateurs et à les engager autour d'objectifs partagés.

Globalement, d'après Baptiste, pour accompagner un manager cela se joue sur quatre grands leviers :

- l'organisation personnelle,
- la communication synchrone et asynchrone,
- le pilotage des objectifs à trois mois
- et la mise en place de rituels pour engager les collaborateurs.

1. L'organisation personnelle

D'après notre intervenant, ce levier est extrêmement important et individuel en fonction du contexte dans lequel se passe le travail à distance et des enjeux personnels.

2. La communication synchrone et asynchrone

Baptiste nous explique qu'au bureau, il y a une forte tendance à utiliser la communication synchrone (pause-café, pause déjeuner, réunions...). En télétravail, les moyens de communication asynchrone doivent devenir la norme car **on ne peut pas passer ses journées en réunion en visio** ou à être sollicité en permanence de tous les côtés. Il faut travailler sur ce sujet et **clarifier les tendances avec son équipe** afin de trouver un bon équilibre et être plus confortable avec la situation.

3. Le pilotage autour d'objectifs à trois mois

C'est le levier principal pour l'animation de son équipe et pour s'assurer que l'équipe continue à avancer. Sur des phases à distance, on peut privilégier une définition des objectifs à trois mois qui permet de raccourcir les temps d'observation et d'avoir des plans d'actions précis.

4. La mise en place de rituels pour engager les collaborateurs

Ce levier est un sujet qui est fortement lié à la gestion du temps. Il permet de savoir **comment on continue à animer son équipe**, comment on s'assure qu'ils sont toujours mobilisés sur les sujets et comment on rythme le quotidien des collaborateurs. Pour cela on peut utiliser la communication synchrone et asynchrone pour faire des points et voir comment avancent les sujets.

Notre expert demande ensuite aux participants lequel de ces leviers leur paraissent le plus important ou qui apporte le plus de challenge dans leur entreprise ?

L'organisation personnelle et la mise en place de rituels sont les deux leviers qui ressortent le plus suivi par la communication synchrone et asynchrone et le pilotage des objectifs.

Une des participantes prend la parole pour nous expliquer que pour elle la difficulté se trouve dans l'organisation personnelle. En effet, elle nous raconte qu'elle a tendance à faire des journées à rallonge. Bien qu'elle ait un bureau et une pièce dédiée pour le travail, elle en sort souvent tard le soir. Elle nous dit également que le pilotage des activités est important dans les équipes puisque qu'en cette période de crise, ils n'ont plus la même visibilité sur l'activité et que depuis un an cette visibilité temporelle des objectifs a été perdue.

Baptiste lui affirme alors qu'**avoir une pièce à part est un très bon point** et un vrai facteur de ressenti lors de cette période de télétravail.

Une seconde participante prend la parole et nous raconte que dans ses équipes le levier avec le plus de challenge a été et est encore la mise en place de rituels. En effet, ils n'ont pas réussi à trouver un équilibre et ils ont des difficultés à faire adhérer à des réunions ou à des rituels un peu plus funs que d'habitude. Pour elle, il est plus compliqué pour les collaborateurs de prendre du temps pour ces rituels-là car en période de crise les collaborateurs n'en ont pas forcément beaucoup.

Notre intervenant lui répond qu'effectivement il y a eu beaucoup de tentatives de mise en place de rituels. Pour lui, la première chose à penser pour proposer un rituel est qu'il **doit répondre à un objectif**. Il ne faut pas inventer de nouveaux rituels qui vont être compliqués à mettre en place mais il faut plutôt repenser les réunions ou les points de rencontre pour qu'il s'y passe quelque chose de productif. C'est là où la communication peut aider pour traiter des sujets opérationnels en asynchrone avec des emails, des documents partagés ou des messages et garder ces temps synchrones pour prendre le temps de savoir comment vont les collaborateurs.



Une bonne pratique partagée par la communauté

La première participante rebondit sur cette intervention et nous dit qu'au début de cette crise, ils avaient mis en place des **moments de partage** où chacun pouvait partager trois bonnes choses qui s'étaient passées dans la journée ou dans les journées passées. Ils se sont rendu compte que ces moments fonctionnaient bien et permettaient de **garder une dynamique collective** et ont donc décidé de les préserver. Ils sont donc encore présents aujourd'hui, ils sont facultatifs et se réalisent deux fois par semaine à partir de 17h30 via un lien Google Meet. Elle nous explique que pour son entreprise le but est de retrouver des rendez-vous informels car en ce moment ils sont compliqués à trouver.

Ici, une facilitatrice en Qualité de Vie au Travail pour qui ce sujet l'occupe au quotidien prend la parole. Elle travaille actuellement avec une association d'une centaine de bénévoles qui travaillent exclusivement à distance et pour laquelle le télétravail va être stabilisé en passant par les étapes qui ont été citées depuis le début de cette intervention. Elle nous dit qu'au niveau de rituels ils arrivent à les suivre, à les gérer et à mettre en place des formes de communication informelle. Cependant, le problème pour lequel elle doit faire face, c'est cette notion de communication synchrone et asynchrone, où il n'est pas question de tomber dans de la réunionnisme. Elle nous dit également que le challenge est de réussir à impliquer et à réunir les personnes qui sont mal à l'aise et qui ont des difficultés à garder le contact avec cette forme de communication asynchrone.

Notre expert affirme que le sujet de la communication synchrone et asynchrone est un sujet très grand en entreprise. Il y a notamment des ressources que l'on peut trouver par exemple pour réapprendre à écrire à ses collègues ou à son manager.

En effet, cette crise nous demande et nous force à **nous adapter à ces moyens de communication** et donc à **savoir écrire** pour savoir faire passer un message ou pour demander des informations. Très intéressant puisque c'est donner la main au récepteur pour qu'il traite la demande à sa vitesse.

Baptiste nous informe qu'il faut **garder les moments synchrones pour des sujets sensibles** tels que des feedbacks, des moments d'inspiration ou de créativité ou des sujets qui portent sur les quatre leviers vus précédemment. Les autres sujets, moins délicats, peuvent être traités en asynchrone par exemple par le biais d'un mail court et bien rédigé. Il nous dit qu'il faut **éviter les réunions où il y a des personnes qui n'ont aucun impact** sur celle-ci. Si c'est le cas, il faut alors privilégier les mails afin d'éviter les réunions. Il nous dit que l'un des avantages du télétravail est d'évacuer et d'éviter les réunions qui peuvent l'être et également d'écrire des mails mieux rédigés, plus courts et de les envoyer aux bonnes personnes, celles qui sont directement concernées.

Jennifer demande alors à notre intervenant si en tant que collaborateur ou manager il est possible de dire par exemple que nous n'avons pas besoin d'assister à une réunion et si oui, de quelle manière ?

Notre expert répond qu'il est possible d'échanger sur ce sujet par le biais d'un appel téléphonique ou de vive voix. On peut par exemple proposer à son manager de rédiger un mail et de s'appeler par téléphone pendant cinq minutes pour en discuter et ainsi éviter de faire une réunion d'une heure, celui-ci n'a pas trop de raison de dire non. L'idée est de **fluidifier la communication au sein des équipes** et de **préserver les temps synchrones pour les sujets importants et délicats** à gérer ou les temps de créativité. Baptiste nous alerte : avant de lancer une réunion, il faut avant tout se demander si le sujet répond à un objectif pour ensuite savoir comment échanger dessus.

Une quatrième participante prend la parole et nous informe que pour elle, le levier qui les challenge le plus et qui est important est la cohésion d'équipe. En cette période de crise, elle nous dit qu'il n'y a plus ou alors très peu de moments informels et qu'il est plus compliqué qu'avant de faire adhérer les équipes. Les équipes savent travailler en groupe, elles sont interconnectées et communiquent afin de travailler ensemble mais cette RH ne retrouve pas la cohésion d'équipe, de groupe d'avant. De plus, elle nous explique que les journées de cohésion d'équipe ont été annulées cette année et que certaines personnes ne se connaissent donc pas, qu'elles ne se sont jamais rencontrées ou vues.

Jennifer répond à cette personne et lui donne quelques conseils qui sont appliqués chez Eurécia. Pour l'onboarding, une *Welcome Visio* est réalisée tous les mois afin de présenter les nouveaux arrivant aux personnes de l'entreprise. Chacun des nouveaux arrivants se présentent rapidement et présentent ensuite trois anecdotes dont une seule est vraie, et les membres de l'entreprise doivent trouver laquelle est vraie. Cette animation permet de **donner des sujets de discussion** et les nouveaux collaborateurs **se sentent accueillis et moins seuls**.

Notre intervenant réagit et nous dit que c'est un exemple assez parlant mais que malheureusement il n'y a pas de solution miracle. L'informel au sens pur du terme on ne peut pas l'avoir ces temps-ci. Il faut donc **provoquer ces moments informels** en impliquant les collaborateurs dans des chantiers interne à l'entreprise tels que la charte RSE ou la charte du télétravail. Il faut **identifier les ambassadeurs de ces sujets** et ces moments informels doivent répondre à un objectif et doivent être orientés pour qu'il y ait des actions concrètes après. Il nous dit également que ces moments peuvent permettre de **travailler l'échange et l'organisation au sein des équipes** et donc créer ou développer la cohésion d'équipe.

Jennifer pose alors la question suivante : sur le thème de la gestion du temps, est-ce qu'il y a des techniques pour gagner du temps sur les plannings personnels ?

Notre expert nous répond que dans la gestion du temps, il faut **d'abord s'occuper de soi avant de s'occuper des autres**. En effet, se libérer du temps est un sujet d'actualité et qu'il existe un outil informatique très ancien pour communiquer et pour gérer son temps : **l'agenda électronique sur messagerie**. Baptiste nous explique qu'il faut imaginer que l'agenda est notre open space dans lequel nous travaillons. Les personnes vont pouvoir venir voir dans votre agenda et regarder quand vous êtes disponible et quand vous ne l'êtes pas. Ils vont alors plus facilement vous contacter à des horaires où ils vous savent disponible.

Il nous explique cependant qu'il y a bien souvent des problèmes dans les agendas :

- **Un agenda pas clair**, où il y a écrit « occupé ». Indiquez pourquoi vous êtes occupés, ainsi les personnes vous laisseront travailler et attendront avant de vous contacter.
- **Un agenda trop optimiste**, où les réunions s'enchaînent sans temps de pause, sans les temps de déplacement ou les temps pour passer d'un sujet à un autre.
- **Un agenda pas assez rempli**.
- **Un agenda fragmenté**, par exemple passer de demi-heure en demi-heure de réunion sur différents sujets.

Pour avoir un agenda qui fonctionne, notre intervenant nous explique qu'il faut **le rendre explicite** et donc prendre un quart d'heure le vendredi par exemple pour organiser sa semaine. Il faut y définir les plages pour travailler sur des sujets à réflexion, les plages pour regarder ses emails et y répondre et également les plages où nous sommes libres. Il ajoute qu'il faut avant tout **être fidèle à la réalité** et voir ce qu'on a réussi à faire ou ce qu'on n'a pas réussi à faire et voir pourquoi. Il faut également **prendre en compte l'énergie** dont on aura besoin pour faire telle ou telle tâche.

Il nous donne l'exemple suivant : évitez de mettre une plage de travail en fin d'après-midi après une réunion de trois heures, car même si vous préférez travailler le soir, vous serez surement plus efficace et votre esprit sera plus frais le matin. Il nous affirme qu'il **faut être compact mais également cohérent**.

Il nous montre ensuite une page d'un agenda qui présente une vue idéale. Les zones en rouge représentent les tâches qui demande beaucoup d'énergie et les zones en bleu représentent celles qui en demandent le moins.



Notre intervenant poursuit sur comment parvenir à créer un planning qui nous ressemble et qui fonctionne pour nous. En commençant par **questionner son agenda actuel et identifier les zones d'amélioration**. Pour cela, Baptiste nous propose des questions que nous pouvons nous poser face à quatre thèmes :

Réunions internes

- Quels sont mes rendez-vous internes récurrents ?
- Sont-ils au bon endroit ? Ont-ils la bonne durée ?
- Peuvent-ils être optimisés en envoyant des informations en amont ?

Réunions externes

- Ai-je pris en compte la préparation et le temps de transport ?

Sujets à faire avancer

- Quels sont les sujets importants de la semaine ?
- Quel niveau d'implication et d'énergie requièrent-ils ?

Énergie

- Êtes-vous plus efficace le matin sur les sujets de fond ?
- Êtes-vous plus disponible l'après-midi pour les interactions ?

Il nous affirme qu'il faut apprendre à se connaître et ainsi avoir un agenda qui nous ressemble. L'agenda permet ainsi de **mieux communiquer avec ses collègues** aux moments opportuns qui ne vous dérangeront pas.

Il nous développe ensuite les deux rendez-vous d'un quart d'heure que nous pouvons mettre en place. Un le lundi matin afin d'**organiser les moments forts de la semaine**, d'**explicitier les zones de travail de fond** et pour **fixer les priorités de la semaine**. Un second le vendredi après-midi pour **prendre du recul sur la semaine, voir ce qui a fonctionné ou pas** et ainsi **améliorer ces points**.

Notre intervenant nous informe qu'il faut **apprendre à gérer les aléas et les imprévus** en mettant un temps tampon. Il nous dit qu'il faut également apprendre à dire non à ses collègues au moment où on sait qu'on ne pourra pas le faire et ainsi remettre ces tâches-là à plus tard. Il explique que si ces imprévus sont récurrents, il faut voir si c'est à vous d'intervenir et il faut les programmer et en prendre compte dans l'organisation de la semaine.

L'une des premières participantes nous explique que l'un des soucis dans ses équipes est que les personnes travaillent mieux à différents horaires ce qui change le rapport au temps et crée des frustrations chez certains.

Ici, la facilitatrice en QVT lui répond avoir une problématique similaire, dans l'association avec laquelle elle travaille. Plusieurs personnes travaillent depuis des pays étrangers et donc sur des fuseaux horaires différents. De plus, les personnes de l'association ont pour une grande partie un autre travail à côté. Ils fonctionnent donc avec des moments de la journée où tous les collaborateurs s'engagent à être présents. Ces moments se font une à deux fois par semaine afin de poser les activités et tâches à faire et s'ils ont des questions des points de contacts sont mis à leur disposition. Elle nous dit que le but est de les impliquer sur un sujet tout en les laissant très libres car plus une réunion est bien cadrée et plus les choses se passent bien et moins les personnes ont besoin d'aide. Elle nous explique qu'il faut apporter de la valeur et fluidifier l'organisation pour capitaliser des moments d'efficacité. Ainsi ils peuvent être flexibles sur les horaires à conditions qu'ils soient présents à la réunion. Il faut poser des règles pour atteindre la flexibilité voulue.

Notre expert ajoute que ces règles explicites doivent être mises en application selon l'importance des sujets, il faut **les ajuster à son équipe et au contexte** tout en ayant une base commune de règles.

L'expert termine par "**c'est une question de fédération d'équipe et de création d'une culture commune.**"



Pour aller plus loin

Le blog Eurécia

www.eurecia.com/blog

Les articles qui pourraient vous intéresser

[Comment mieux suivre ses salariés à distance ?](#)

[Comment faire vivre vos équipes à distance, en période de coronavirus ?](#)

[7 idées pour engager les collaborateurs en temps de crise](#)



Téléchargez notre [modèle de charte de télétravail personnalisable](#)

Eurécia a créé un [guide pour les managers sur le télétravail](#).

N'hésitez pas à les consulter !



En savoir plus sur l'intervenant

Retrouvez Baptiste Bénézet

sur [LinkedIn](#)

[Teambakery | Management par la pratique et les rituels managériaux](#)

[La semaine-type du manager à distance](#)

Retrouvez toutes les informations sur Le Club TEAMBAKERY [ici](#) et bénéficiez d'[un mois gratuit](#) grâce au Canapé RH

Merci à tous pour votre participation à ce Canapé RH.



Jennifer vous donne rendez-vous

Rendez-vous à la prochaine édition le **11 mai**
pour "**Faire le plein d'astuces et d'idées d'animation**
pour réengager vos collaborateurs"

Avec **Maeva Allorent**,
Chargée de communication interne chez **Maisons du Monde**

Pour vous inscrire au prochain Canapé RH,
rendez-vous sur infos.eurecia.com/inscription-canape-rh-20

D'ici-là, portez-vous bien et bon courage !

Camille d'Eurécia



Suivez l'actualité de la communauté Eurécia !



Bien plus qu'un SIRH...

www.eurecia.com

“ **Merci pour cette intervention ainsi
que pour l'organisation** ”

“ **Merci beaucoup
Très intéressant, merci** ”

“ **Merci beaucoup pour ce temps d'échanges !** ”

“ **Merci pour tous ces apports et réponses pertinentes
aux cas particuliers. Passionnant !** ”

“ **Merci beaucoup pour cet échange
enrichissant** ”

“ **Merci beaucoup, c'était très
intéressant !** ”