



FAVORISER LA COHÉSION D'ÉQUIPE À DISTANCE

La cohésion d'équipe est une préoccupation du manager quelle que soit la configuration de l'organisation du travail : en présentiel ou en distanciel.

Mais compte tenu des contraintes inhérentes au distanciel imposé ou non par la crise sanitaire (perturbation de la supervision directe hiérarchique, relations interpersonnelles et communication différentes, difficulté à organiser des temps de travail collectifs...), voici quelques points d'alerte et pistes d'action pour favoriser la cohésion d'équipe à distance.

► **Instaurer des routines managériales en distanciel**

- Organiser des réunions d'équipe par téléphone ou en visioconférences, à un rythme régulier (ni trop, ni trop peu).
- Faire des points individuels réguliers avec les collaborateurs, prendre le temps de vérifier si tout va bien, s'il y a des problèmes ou des besoins particuliers...
- Créer des moments collectifs de « césure », sans obligation de s'y connecter.

Par exemple, des pauses-café collectives virtuelles, ou une séance matinale de « bonjour » à distance, où l'on peut parler d'autres choses que de travail, voire lancer des challenges ludiques...

► **Adapter les objectifs et les méthodes de travail, mobiliser et motiver**

- Adapter de manière partagée les objectifs, collectifs et individuels, de courts et moyens termes, à la réalité quotidienne de la vie professionnelle à distance. Idem pour l'organisation du travail et les process internes.
- Redoubler de rigueur et de clarté sur la formulation des priorités, des modes de reporting attendus (les contacts impromptus dans les couloirs ou à la machine à café, propices aux échanges et aux retours d'information, n'existent plus ou sont plus rares !).
- Écrire et porter à la connaissance de tous les plans de charge collectifs (et individuels si cela est judicieux). En effet, certains agents, ou même l'ensemble de l'équipe, peuvent en avoir besoin pour s'y référer régulièrement et organiser leur travail. Cela peut éviter, par ailleurs, le sentiment de certains collaborateurs que la charge de travail est déséquilibrée et à leur désavantage (trop ou pas assez).

Les objectifs, méthodes, priorités, plans de charge arrêtés peuvent, par exemple, être mis à la disposition de tous, via un outil collaboratif virtuel, qui présente l'intérêt d'être ajusté et actualisé en temps réel.

- Jouer de la plus-value du travail en équipe .

Par exemple, en faisant travailler ensemble les agents les plus inquiets ou anxieux avec des agents qui le sont moins, ou qui sont plus rassurants. En faisant travailler ceux qui sont mal à l'aise avec les outils numériques avec ceux qui sont plus agiles...

- Valoriser les réussites collectives et individuelles.

Par exemple, en mettant en avant les bons résultats, mais aussi les méthodes et outils de travail qui fonctionnent bien.

- Valoriser et consolider (par la formation, le compagnonnage...) les nouvelles compétences qui ont pu émerger.

► Communiquer et faciliter la communication

- Communiquer à bon escient.

Par exemple, en évitant la multiplication et la répétition des mails et des appels, qui peuvent générer anxiété et sentiment de sur-contrôle.

- Communiquer avec des outils (sécurisés) variés, et adaptés à la nature des messages et à la cible .

Par exemple :

- *En privilégiant le téléphone pour les échanges individuels.*
- *En préférant l'écrit pour les sujets à enjeu ou qui concernent le collectif, ou qui demandent à être traités avec des échéances et des interlocuteurs précis qui doivent rester en mémoire...*
- *En évitant les visioconférences ou réunions téléphoniques trop longues.*
- *En privilégiant l'utilisation des outils collaboratifs et interactifs avec lesquels les collaborateurs se sentent le plus à l'aise.*
- *En respectant l'équilibre vie privée / vie professionnelle et le droit à la déconnexion.*

- Ne pas se limiter à une communication descendante.

Par exemple :

- *en favorisant l'expression de chacun,*
- *en encourageant les membres de l'équipe à communiquer entre eux.*

- Prévenir et désamorcer les conflits, au moyen d'un échange téléphonique plutôt que par courriel (procéder par écrit conduit parfois à une escalade des échanges, à des erreurs d'interprétations...) : en l'absence de contact visuel, la perception de l'intonation de la voix et la conversation facilitent souvent le règlement des tensions.

► Porter une attention spécifique à la prévention des risques psycho-sociaux

- Surveiller les signaux faibles, plus difficiles à détecter avec la distance (repli, isolement ou surinvestissement, baisse soudaine de qualité des rendus, passivité lors des réunions à distance...) et engager si nécessaire des actions d'accompagnement.

Par exemple, en prenant le temps d'échanger avec l'agent sur les éventuelles difficultés rencontrées, en proposant si besoin une visite auprès du médecin ou du psychologue de prévention.

- Ne pas négliger les aspects pratiques et s'assurer que les conditions matérielles de travail des agents sont adaptées au travail à distance : matériels informatiques et de bureau, accès au web et au réseau...

Pour aller plus loin

- Dossier spécial [cohésion d'équipe à distance](#) - (site internet CEDIP, actualisation régulière) : des articles, des liens et des guides utiles.
- [Guide de l'encadrant\(e\) en administration centrale et dans les services déconcentrés](#) (Fiche 19 « manager à distance », Fiche 29 « Développer la coopération au sein de son équipe »).
- Fiches techniques du CEDIP : [Fiche En Lignes 68 : Le management à distance](#) - [Fiche En Lignes 74 : Le management à distance, suite](#) - [Fiche En ligne 73 : Management et dynamique d'équipes](#)