

Manager des équipes en présentiel et à distance

Retour d'expérience sur les
pratiques managériales



Pourquoi ce guide ?

Ce guide a pour vocation de présenter les bonnes pratiques mises en place depuis le mois de mars dernier concernant le télétravail dans cette période de crise sanitaire. Nous les avons collectées lors de plusieurs entretiens en juin et en juillet auprès de managers de tous horizons. Leurs témoignages et leurs meilleures pratiques sont partagés à travers les pages de ce document.

Ce guide ne se veut pas exhaustif, il pourra être enrichi dans les semaines à venir.

Bonne lecture à tous

L'Equipe Développement RH



Comment suivre ce guide ?

- Ce guide a été rédigé pour être utile à tous les managers et collaborateurs travaillant partiellement à distance.
- Les pratiques sont organisées en 5 sections autour de la gestion de l'activité, la préservation du lien au sein de l'équipe, la gestion de la charge de travail, l'écoute active et le partage de l'information.
- Chaque pratique collectée auprès des managers de Carrefour France est accompagnée d'une description et des facteurs clés de succès à observer pour obtenir un maximum de résultats.
- Utilisez ce guide comme une aide à la mise en place de pratiques au sein de votre équipe et n'hésitez pas à nous faire part de vos retours afin qu'il se complète et s'enrichisse de l'expérience de tous.



Sommaire

- 1. Leçons apprises sur les compétences managériales**
- 2. Comment organiser son activité ?**
 - Se garder du temps pour soi
 - Savoir prioriser les tâches
- 3. Comment préserver les liens au sein de l'équipe ?**
 - Animer une réunion à distance
 - Débriefing régulièrement
 - Conserver des moments informels
 - Planifier des journées de présence commune
 - Elargir les routines aux parties prenantes
- 4. Comment gérer la charge de travail ?**
 - Clarifier les rôles et responsabilités
 - Déléguer les prises de décision
 - Travailler de façon asynchrone
- 5. Comment être à l'écoute des situations individuelles ?**
 - Planifier des entretiens individuels
 - Détecter les signaux faibles
- 6. Comment partager l'information ?**
 - Communiquer dans un espace commun
 - Créer un portail d'information
 - Partager un agenda d'équipe

1 ---

Leçons apprises sur les compétences managériales





Leçons apprises sur les compétences managériales

Lors d'un entretien, un manager nous indiquait qu'animer un collectif partiellement à distance c'était comme « être un chef d'orchestre de musiciens à distance, cela requiert de la préparation, de l'organisation et beaucoup d'énergie pour donner à l'équipe le même rythme autour de l'objectif commun. »

Ainsi, plusieurs compétences managériales sont d'autant plus indispensables dans ce contexte. Les plus citées lors des entretiens par les managers étant :

- Planifier et piloter l'activité
- Accompagner les collaborateurs
- Savoir déléguer
- Être à l'écoute
- Communiquer dans un monde digital

Ces compétences se retrouvent toutes dans les pratiques illustrées dans les pages suivantes avec des exemples concrets de mise en œuvre par des managers de Carrefour. Cultivez ces compétences au quotidien et faites appel aux formations disponibles pour continuer de progresser individuellement et en équipe sur les nouveaux modes de travail.



2

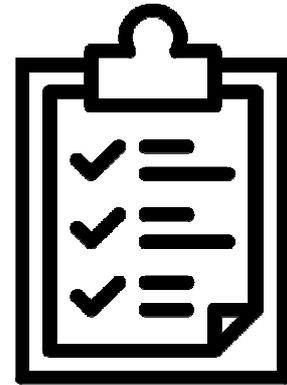
**Comment organiser
son activité ?**





Savoir prioriser les tâches

A distance, la tentation est grande de solliciter des points formels sur tous les sujets. L'agenda se remplit, on est invité à des réunions pour lesquelles on n'est pas indispensable et on perd de vue l'essentiel. Prioriser c'est savoir séparer ce qui est important (impact business, risque...) et ce qui est urgent. Pour cela planifiez votre activité en amont en prenant le temps de formaliser vos objectifs quotidiens et hebdomadaires. Et enfin, sachez déléguer ou dire non.



« Savoir fixer des priorités pour soi en tant que manager et pour son équipe est essentiel surtout à distance, sinon on peut passer de 8h30 à 20h30 en visioconférences sans pauses et ne pas avoir accompli l'essentiel. On peut vite se faire absorber si on n'a pas pris le temps de se fixer un cap pour soi et pour l'équipe. »

Facteurs clés de succès

- Prioriser en ayant à l'esprit le client (interne, externe)
- Fixer des objectifs SMART
- Partager les priorités au sein de l'équipe

Les outils à disposition :

- La matrice Eisenhower
- Le tableau Kanban

Aller plus loin : [Comprendre la Matrice Eisenhower](#)



Se garder du temps pour soi

Aménager son temps de travail en se réservant des pauses pour soi dans la journée est indispensable lorsqu'on travaille à distance. Pour cela planifier à l'avance ces créneaux dans votre agenda et efforcez vous de les respecter. Cela vous permettra d'éviter le risque d'enchaîner les conférences téléphoniques sans pouvoir faire un break et d'avancer sur les sujets qui nécessitent un travail individuel et de la concentration.



« Je conserve systématiquement chaque jour un créneau de 30 minutes afin d'avoir un moment de respiration dans la journée. C'est l'occasion pour moi de souffler ou de rattraper une tâche sur laquelle j'ai accumulé du retard du fait de la succession des sollicitations. »

Facteurs clés de succès

- Planifier ses créneaux de pause dans l'agenda
- Les rendre visible à son équipe
- Désactiver ses notifications

Les outils à disposition :

- L'agenda Google
- Des vidéos gratuites de méditation guidée

Le lien utile : [Méditation guidée avec Headspace](#)

3

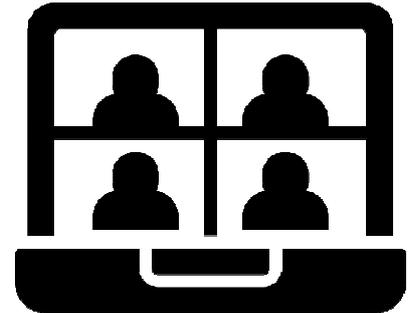
Comment préserver
les liens au sein de
l'équipe ?





Animer une réunion à distance

Pour réussir une réunion il faut bien la préparer en amont. A distance, il faut de plus avoir choisi son sujet et partager les éléments au préalable (documents, ou présentation par exemple) car les modes d'interactions sont plus lents et le brainstorming plus difficile. Utiliser un tableau blanc, ou un outil de relevé d'actions/décisions comme Google Doc ou Sheets. Concluez la réunion par un tour de table pour s'assurer que chacun a pu prendre la parole et s'exprimer.



« Ce n'est pas simple d'animer une réunion quand certains sont en télétravail et d'autres en présentiel. Certains sujets s'y prêtent difficilement par contre pour du simple partage d'information ça fonctionne. Pour des sujets plus complexes je demande à mon équipe d'être soit en présentiel soit tous à distance. »

Facteurs clés de succès

- Partager l'agenda et la modalité choisie à l'avance
- Préférer des réunions courtes en ayant partagé les éléments en amont

Les outils à disposition :

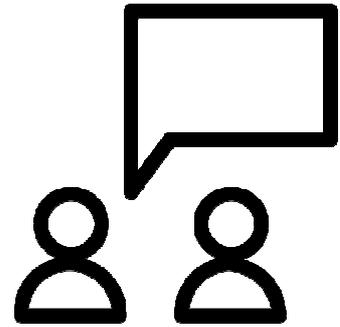
- Google Meet
- Google Doc, Sheets
- Google Jamboard

Aller plus loin : [Utiliser Google Jamboard](#)



Débriefing régulièrement

Les debriefings réguliers c'est le moment où le manager partage les informations importantes pour l'équipe : Les décisions prises par le management, les échéances à venir et les priorités. C'est aussi l'occasion pour chacun de partager un point d'étape et de poser des questions dont les réponses sont utiles pour tous. A distance utilisez Google Meet, privilégiez des débriefings courts de 30 minutes maximum et réguliers pour gagner en agilité, plutôt que des réunions longues. Fixez un agenda type et astreignez vous à respecter le timing imparti.



« Quand on manage à distance, il faut rester très en contact avec ses équipes. On a choisi de faire des debriefings de 30 minutes tous les matins et tous les soirs. Parfois en 10 minutes l'essentiel est dit. Ces rituels nous permettent de conserver une dynamique d'équipe et d'être toujours alignés sur les mêmes objectifs. »

Facteurs clés de succès

- Aller à l'essentiel pour ne pas transformer le debrief en réunion
- S'assurer que tous peuvent s'exprimer

Les outils à disposition :

- Google Agenda
- Google Meet

Aller plus loin : [Réaliser un bon debriefing](#)

Comment préserver les liens au sein de l'équipe ?



Conserver des moments informels

A distance, les moments informels qu'on partage sur notre lieu de travail disparaissent si on ne les provoque pas. Planifiez les dans l'agenda ou envoyez un petit message sur votre Google Chat d'équipe pour proposer un e-café à ceux qui le souhaitent. On y passe deux minutes ou dix on discute de la pluie et du beau temps ou de l'actualité et on retourne travailler. Soyez le plus inclusif possible, certaines équipes se rencontrent entre collègues de plateau comme ils le feraient au bureau.



« Nous avons mis en place des coffee morning informels au sein de la Direction, on se retrouvait en visioconférence le matin pour se synchroniser et démarrer la journée. C'était aussi l'occasion de partager ses difficultés, son état d'esprit ou des anecdotes, tous ces éléments sont importants pour conserver un esprit d'équipe. »

Facteurs clés de succès

- Conserver ces points de rencontres même s'il ne durent que 2 minutes (les espacer si nécessaire)
- Être le plus inclusif possible

Les outils à disposition :

- Google Meet
- Google Chat
- Outil d'animation Icebreaker

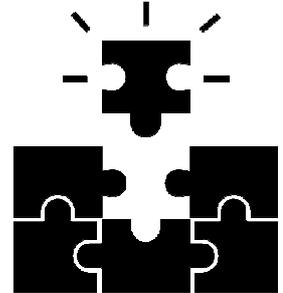
Aller plus loin : [Animer avec les icebreaker](#)

Comment préserver les liens au sein de l'équipe ?



Elargir les routines aux « partenaires »

Lorsque votre équipe est en collaboration fréquente avec d'autres équipes il peut être opportun d'associer des représentants de ces équipes à certaines de vos routines collectives comme les réunions ou les briefings. Cela permet de casser les silos en accélérant la circulation de l'information et en favorisant la collaboration. On crée ainsi une dynamique au-delà du cercle de l'équipe.



« Avant le confinement on avait l'habitude d'avoir une réunion présentielle uniquement avec l'équipe de Direction, pour aller plus vite dans la transmission des informations et s'assurer de l'alignement de tout le monde on a mis en place un brief encadrement, avec tous les managers de la Direction. On a également mis en place des call métiers de 30 minutes avec toutes les parties prenantes »

Facteurs clés de succès

- Planifier et annoncer à votre équipe les participants extérieurs en amont pour éviter l'effet de surprise
- Si possible proposez aux participants extérieurs à l'équipe de partager un point et faire un feedback à l'issue

Les outils à disposition :

- Google Meet
- Feedback ROTI en fin de réunion

Aller plus loin : [Faire un feedback en fin de réunion](#)

4

Comment gérer la charge de travail ?

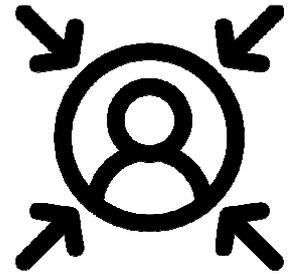




Comment gérer la charge de travail ?

Clarifier les rôles et responsabilités

Clarifier les responsabilités de chacun et expliciter leur lien avec la mission de l'équipe est essentiel pour encourager autonomie et prise d'initiatives. Prendre le temps en réunion d'équipe d'échanger sur vos rôles permet d'identifier les sujets sur lesquels collaborer et éviter de faire deux fois le même travail. Encouragez les collaborateurs à partager leur feuille de route au sein de l'équipe via un tableau de bord d'équipe.



« Au sein de mon équipe nous partageons notre activité prévisionnelle sur la semaine. Ca permet d'avoir une vision des projets et responsabilités de chacun ainsi que d'avoir la feuille de route globale. Dans certains cas ça nous a permis d'équilibrer la charge de travail entre nous, en travaillant par équipe ou en redistribuant des responsabilités quand cela avait du sens »

Facteurs clés de succès

- Rendre accessible à tous les missions de chacun
- Encourager la collaboration transverse pour éviter le cloisonnement périmétrique

Les outils à disposition :

- Le Tableau Kanban
- Google Sheet

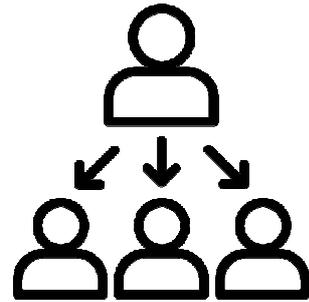
Aller plus loin : [Mettre en place du management visuel avec Kanban](#)



Comment gérer la charge de travail ?

Déléguer les prises de décision

Donner de l'autonomie à son équipe c'est gagner en simplicité et en efficacité. Mais pour y parvenir il faut savoir faire confiance et responsabiliser. Pour cela, en entretien individuel ou en réunion collective définissez clairement le champ d'autonomie des collaborateurs, et fixez les attendus. Enfin sachez reconnaître les résultats obtenus pour encourager et ancrer ces comportements.



« Cette période nous a permis de simplifier des choses et supprimer des reportings dont on s'est rendu compte qu'ils n'étaient pas indispensables. Les décisions étaient aussi plus faciles à prendre avec uniquement les interlocuteurs décisionnaires autour de la table, on décidait à 4 ça allait vite, ma crainte c'est qu'on revienne à 10 en réunion avec le retour à la normale. Il faut déléguer et encourager les schémas courts comme on a su le faire pendant la crise. »

Facteurs clés de succès

- Responsabiliser les collaborateurs sur des résultats
- Être à l'écoute pour accompagner lorsque besoin

Les outils à disposition :

- Delegation poker
- Outils de reconnaissance

Aller plus loin : [Utiliser le delegation poker](#)



Comment gérer la charge de travail ?

Travailler de façon asynchrone

La collaboration asynchrone c'est décentraliser les activités et permettre à chacun de travailler à son rythme sur un même document pour gagner en efficacité collective. Pour cela planifiez les activités à réaliser en équipe en amont et utilisez les fonctionnalités de Google Drive d'édition collaborative de documents. Ainsi, vous éviterez le temps perdu lorsqu'on attend des documents auxquels on n'a pas accès et vous éviterez les documents perdus lors des envois par mail.



« Le confinement nous a permis de gagner des mois sur la transformation digitale de l'équipe ! On a rapidement investi dans l'organisation de notre Google Drive grâce à l'aide d'un alternant, cela nous a permis de travailler plus simplement et d'avoir toujours rapidement accès aux derniers documents projets. »

Facteurs clés de succès

- Clarifier les règles de classement et d'utilisation des ressources partagées
- Encourager le partage des documents de travail et éviter le travail en local

Les outils à disposition :

- Google Drive
- Google Doc, Sheets et Slides

Le lien utile : [Organiser ses fichiers dans Google Drive](#)

5

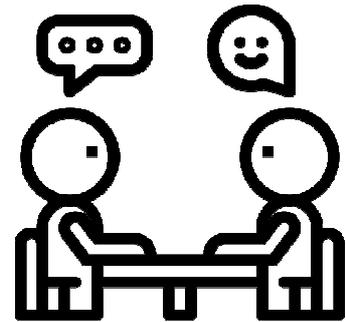
Comment être à
l'écoute des
situations
individuelles ?





Planifier des entretiens individuels

L'entretien individuel est un outil indispensable du manager pour construire un accompagnement personnalisé. Planifiez les à l'avance et partagez une structure type pour aider les collaborateurs à se préparer (difficultés en cours, point sur les objectifs, prochaines étapes, développement personnel, ou encore sujets administratifs). Prenez des notes sur Google Doc pour le prochain point et demandez du feedback sur votre propre action de manager.



« C'est encore plus important de garder les one to one quand on est à distance. Ca permet de suivre la charge de travail du collaborateur, d'avoir un échange plus informel. De savoir comment il ou elle se situe dans le groupe. Il faut absolument programmer ces temps d'échanges sinon on n'arrive jamais à s'organiser pour les avoir. »

Facteurs clés de succès

- Préparer les entretiens et prendre des notes
- Demander du feedback dans les deux sens
- Conserver les entretiens même lorsqu'ils ne durent pas pour ancrer la routine

Les outils à disposition :

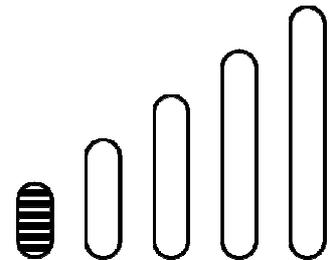
- Google Agenda
- Google Doc
- Boîte à outil des entretiens (questions ouvertes, reformulations, etc.)

Aller plus loin : [12 questions à aborder en One to One](#)



Détecter les signaux faibles

Lorsqu'on manage à distance, il est d'autant plus difficile de repérer les difficultés des collaborateurs (charge de travail, isolement, incompréhension, problèmes de santé...). Pour détecter les besoins d'assistance utilisez les entretiens individuels mais également toutes les opportunités de communication directe que vous avez pour poser des questions ouvertes. A l'échelle d'une équipe nombreuse vous pouvez également utiliser Google Forms pour collecter des retours. Attention à protéger l'anonymat des réponses.



« Dans la Direction on a mis en place un questionnaire très simple sur les modes de travail et le management pour identifier ce qui manquait à chacun, et est-ce que nous managers étions assez présents. Ca nous a permis d'identifier très rapidement les collaborateurs qui étaient un peu en souffrance. A l'issue, on a partagé les points forts, les difficultés rencontrées et on a mis en place des actions très concrètes d'accompagnement »

Facteurs clés de succès

- Faire preuve d'empathie et d'écoute, ne pas fermer la conversation
- Utiliser les moments formels et les moments informels

Les outils à disposition :

- Google Forms
- Boîte à outil des entretiens (questions ouvertes, reformulations, etc.)

Aller plus loin : [Savoir poser les bonnes questions](#)

6

Comment partager
l'information ?

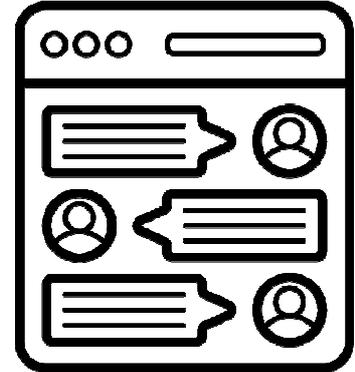




Comment partager l'information ?

Communiquer dans un espace commun

En incitant à la communication sur un forum commun plutôt que l'utilisation du mail vous permettez à l'équipe de mieux comprendre vos enjeux collectifs, de se sentir impliqué sur tous les sujets et de partager des idées. Pour cela utilisez Google Chat et créez des fils de conversation par thématique, vous faciliterez ainsi la communication transversale et la collaboration au sein de l'équipe.



« En utilisant Google Chat pour partager les informations on a été plus transparents et plus rapides. Toute l'équipe pouvait voir les messages, poser des questions et répondre en temps réel quand on avait l'information. Tout le monde se prêtait au jeu, les réponses venaient des pairs, même des alternants et pas forcément des managers. On a même créé des conversations de groupe avec d'autres équipes. »

Facteurs clés de succès

- Instaurer un climat où chacun peut s'exprimer librement
- Dédier les canaux à des thématiques identifiées

Les outils à disposition :

- Google Chat
- Google Meet

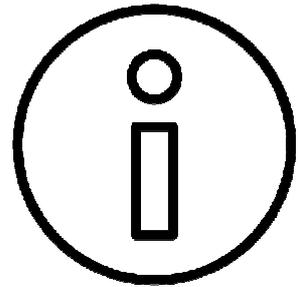
Le lien utile : [Créer une salle de conversation sur Google Chat](#)



Comment partager l'information ?

Créer un portail d'information

Lorsqu'on a beaucoup d'informations à partager au sein d'une équipe (métier ou projet) ou lorsque l'équipe est nombreuse et multi-localisée, créer un portail d'information permet de faciliter l'accès à l'information de référence. Pour cela les Google Site sont tout indiqués en utilisant des modèles. Désignez un ou plusieurs responsables de la capitalisation de vos informations d'équipe dans la durée afin que le portail soit régulièrement mis à jour.



« Nous avons mis en place un Google Site d'équipe pour mieux partager l'information. Le problème du Google Drive c'est qu'il y a des fichiers partout, et sans éléments de contexte. Avec le Google Site on pouvait naviguer plus facilement dans nos bases de données et avoir accès aux documents de travail. On avait aussi une rubrique convivialité, et des informations liées au COVID. Enfin on y a ajouté des astuces sur le télétravail et les logiciels qu'on utilise. »

Facteurs clés de succès

- Formaliser les habitudes d'équipe de mise à jour du contenu (qui, comment, etc.)
- Mesurer le ROI d'un portail par rapport à un drive (beaucoup d'informations variées, de références, etc.)

Les outils à disposition :

- Google Site
- Google Drive

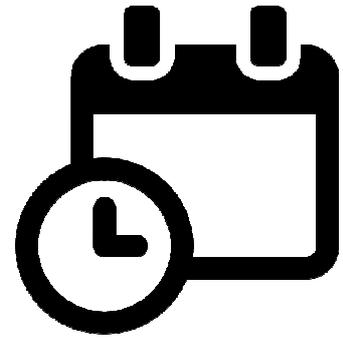
Le lien utile : [Créer un site d'équipe](#)



Comment partager l'information ?

Partager un agenda d'équipe

Rendre transparent l'agenda de l'équipe est un outil puissant d'alignement pour planifier l'activité et faciliter la collaboration. On retrouve cette pratique au cœur des nouvelles méthode projet (e.g. Agile). Pour cela utilisez les fonctions de partage d'Agenda de Google et le cas échéant de création d'un agenda d'équipe, qui peut être facilement ajouté par chacun. Expliquez la démarche en amont et appuyez vous dessus dans vos points d'équipe.



« Au sein de l'équipe on a décidé de partager plus que nos disponibilités dans l'agenda, on a crée un agenda d'équipe ce qui permettait à chacun d'avoir de la visibilité sur les échéances des projets, de suivre les modifications du planning et de pouvoir remplacer un collègue dans un call lorsqu'il était pris sur un autre engagement »

Facteurs clés de succès

- Expliquer l'intérêt du partage d'agenda pour éviter la sensation de « contrôle »
- Clarifier les périodes où on peut être sollicité
- Savoir conserver des évènements privés pour soi

Les outils à disposition :

- Google Agenda

Le lien utile : [Créer et partager un agenda de groupe](#)



Carrefour