

Management Alpha

Management – Intelligence émotionnelle – Intelligence collective – Agilité – S'ouvrir à une autre voie est possible



Sparring-Partner Management SPMS X. Tra. Man.

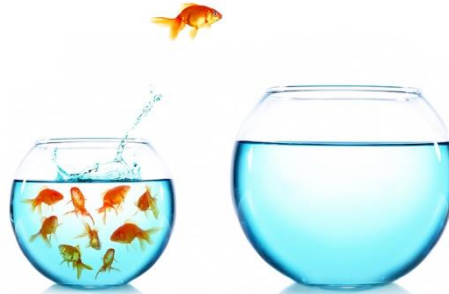
Newsletter & articles – Blog

Vos commentaires sont les bienvenus – Vous pouvez les envoyer à :

contact@spms-xtraman.com

© SPMS X. Tra. Man. &
Management Alpha – PJ Fiedler von
Kronach

Télétravail - L'après Covid-19 sourira aux audacieux



Et si je commençais cet article en citant Michel Houellebecq : *"Je ne crois pas une demi-seconde aux déclarations du genre 'rien ne sera plus jamais comme avant'. Au contraire, tout restera exactement pareil"* et de conclure sur le sujet du coronavirus par ces mots (maux), *"nous ne nous réveillerons pas, après le confinement, dans un nouveau monde; ce sera le même, en un peu pire."*

J'adore l'optimisme de MH, mais je dois reconnaître tout de même que parfois il touche juste et cela fait mal.

Alors, faut-il penser que rien ne changera ou que pour le monde du travail, nous allons voir s'opérer des changements positifs ou en tous les cas, certains ?

Il est évident que beaucoup se pose la question sur l'enseignement à tirer de cette période chaotique, anxiogène et pendant laquelle la transparence n'a pas été au rendez-vous. Et oui, il reste compliqué d'oser dire "on ne sait pas encore comment on va traiter la chose"

Le sujet majeur se trouve probablement dans l'organisation du travail et notamment dans l'organisation du télétravail (et plus largement dans le travail à distance). On encense le télétravail, on le dénigre, on tente de l'appivoiser, de le dompter, de le vivre avec malice et plaisir. Il arrive même qu'on le craigne au point de ne pas vouloir l'envisager.

Durant la période Covid-19, on explique que ce n'est pas "complètement" du télétravail, car il faut s'occuper des enfants, faire le ménage et les courses et que l'égalité hommes-femmes est loin d'être acquise également à la maison.

Faisons un peu d'histoire et acceptons de faire la part des choses avant d'évoquer des pistes d'organisation et de changement de mentalité.

J'ai moi-même été pendant de nombreuses années un "commercial itinérant", puis manager d'équipes nationales, voire internationales pratiquant le management à distance.

Comme des milliers de "commerciaux", le fameux "Home Office" ("télétravail partiel" lorsque l'on est nomade), est la règle depuis des lustres et plus encore avec l'avènement d'internet, la démocratisation des PC devenus portables et nomades.

L'embellie autour du Télétravail fait donc sourire les commerciaux de France qui le pratiquent de fait depuis des lustres, à l'exception près il est vrai, qu'ils sortent et voient des clients.

Pour autant, la situation n'est pas forcément idyllique et le confort du télétravail-Home Office très inégalitaire.

Les grandes villes vs La Province

Chez les commerciaux de *Province*, ou plus largement ceux ne vivant pas dans les grandes villes (Lille, Paris, Lyon, Bordeaux, Marseille, ...), la pression immobilière est moindre. Nombre de nos concitoyens provinciaux ont généralement à leur disposition plus de mètres carrés habitables que dans les villes à forte densité. Ainsi, l'isolement nécessaire parfois à la pratique professionnelle peut-il être plus accessible que lorsque l'on habite Paris Intramuros à deux avec un enfant dans un 60 m². Pour autant, en Province et *en campagne*, la future 5G n'est même pas un sujet tant la 4G est déjà si disparate dans son offre d'efficacité.

Ce qui est vrai pour les commerciaux depuis longtemps, l'est évidemment pour les autres.

PME – ETI – GE et secteurs d'activités

Tout comme la capacité à exploiter correctement le télétravail peut être différent entre les grandes villes et la campagne, la taille des entreprises et les secteurs d'activité sont des données majeures pour le télétravail. Il sera plus facile pour les entreprises du tertiaire, de service, aux grandes entreprises de pratiquer le télétravail, que pour une ETI avec un fort taux de travail posté par exemple ou pour une petite PME. Le manager ou le chef d'équipe, même s'il est administratif aura besoin d'un contact rapproché avec ses équipes car le mode de communication souvent y diffère.

A ces deux éléments majeurs, nous pourrions ajouter d'autres différences comme un inventaire à la Prévert. Le but n'est pas là, mais bien de prendre conscience que comme pour beaucoup d'autres sujets, la recette miracle d'organisation du télétravail n'existe pas. Une organisation doit s'analyser selon ses spécificités pour tendre vers le meilleur. Attention donc aux tentations de copier-coller des solutions soi-disant optimum, ce qui pourrait vous conduire dans une impasse.

Une nouvelle ère

Le télétravail, c'est la délocalisation d'un collaborateur en dehors de la sphère physique de l'entreprise. C'est également l'éparpillement d'une équipe façon puzzle avec une augmentation de la difficulté à construire une atmosphère collective et un projet commun et fédérateur. Je dis bien et vous le noterez, une difficulté supplémentaire, mais certainement pas une impossibilité. Le télétravail rejoint en cela le profil particulier du manager des équipes à distance.

La nouvelle ère qui s'ouvre et elle va s'ouvrir forcément, va notamment soumettre les managers et les équipes dirigeantes à des pratiques différentes, à des exigences plus importantes et à un impératif de lâcher prise. Cette nouvelle ère va probablement secouer très fort les croyances managériales et mettre à mal des managers borderline dont le comportement invasif et approximatif était supporté par des collaborateurs rassurés en partie par l'optique de la fin de journée et du weekend arrivant. C'est triste, mais ho combien véritable.

Les risques psychosociaux vont être modifiés drastiquement, car dans le télétravail, il est important de savoir mettre des limites. Sans ces limites, les DRH et les cadres-dirigeants risquent de se voir exposer à des situations humaines catastrophiques qui finiront au tribunal comme a fini France Télécom et son ex-dirigeant Didier Lombard, qui était toujours dans le déni au moment du temps judiciaire.

Il en est de même pour les salariés, qui devront s'ouvrir à d'autres méthodes et remettre en question certaines habitudes. Il est probable que les moins de 30-40 ans s'y habituent rapidement (ils sont nés avec la technologie), cela peut être moins évident pour d'autres catégories.

Le management par la Confiance ou la fin du management par le contrôle exclusif

Dans les entreprises, la notion de contrôle est omniprésente. Un manager qui ne contrôle pas est considéré comme un manager faible, peu fiable et laxiste. Dans la société française (mais cela est vrai dans d'autres pays), la notion de contrôle intervient très tôt, à l'école notamment. Hormis pour les écoles pratiquant la méthode Montessori par exemple, dès le plus jeune âge on évalue et on note, avec des gommettes, puis avec des lettres ou un référentiel basé sur 20. On pratique ainsi l'évidence du contrôle systématique. L'invitation à l'autonomie n'est pas la première qualité recherchée. Il faut de l'autorité, une autorité.

C'est ainsi que l'entreprise contrôle par le présentiel, par la pointeuse. Le contrat de travail est établi sur la base d'un lien de subordination fort, d'une autonomie contrôlée et contrainte. La France et le milieu de l'entreprise ont été bercés par le dictat d'un Taylorisme forcené, instillant sournoisement l'idée que nombre de travailleurs, de salariés sont des tire-au-flanc "potentiels".

La notion de télétravail est ainsi un épouvantail pour nombre de managers et de CODIR dont la première réflexion face à cette possibilité est : « *mais comment allons-nous les contrôler ?* »

Confiance, Responsabilisation, Communication.

En tout premier lieu, il convient pour un **télétravail réussi** de soigner sa **Communication**.

Il demeure essentiel pour tous les collaborateurs de savoir où l'entreprise va, ce qu'elle représente, ce qu'elle cherche à atteindre, sa stratégie. Cela a toujours été vrai, mais devient crucial dans une organisation de délocalisation partielle et spatiale du temps de travail. Le sentiment d'appartenance à une organisation, à une communauté, est un élément indéniable de l'engagement du collaborateur. L'absence de communication ouvre la porte aux supputations qui sont la gangrène de l'entreprise.

Vient concomitamment la notion de **Responsabilisation**. Le télétravail exige une certaine rigueur de la part des collaborateurs, la capacité à s'auto-diriger, s'autoréguler, à s'autocontrôler. L'évaluation personnelle est toujours un exercice difficile et c'est en cela que le troisième élément du télétravail est la notion de **Confiance**. Confiance en soi, confiance en l'autre, confiance dans le système organisationnel au sein duquel nous évoluons. Cette notion de confiance notamment managériale fait appel à l'obligation par les managers de pratiquer le lâcher prise. Le pouvoir décisionnel centralisé explose au profit d'un collectif responsable.

Il invite par ailleurs le manager à pratiquer la relation individuelle, plus individualisée, sollicite sa disponibilité et l'oblige à une écoute active non feinte.

Choix du Télétravail, le danger des mauvaises raisons

Le groupe PSA Peugeot-Citroën vient d'annoncer par l'intermédiaire de son DRH, Xavier Chéreau, à la suite de la crise sanitaire du Covid-19, son intention de généraliser le télétravail dans l'ensemble de ses structures, hors production (travail posté), à hauteur de 75-80% du temps de travail (1 jour (1j ½) /semaine en présentiel). Cela concerne 80 000 des 200 000 salariés du Groupe et essentiellement les emplois du tertiaire, la R&D et le commercial.

On comprend bien le danger d'une telle décision, surtout si l'information qui est donnée réside uniquement dans la possibilité pour le Groupe de fermer un de ses sites 5 mois avant terme et clairement d'en fermer d'autres pour diminuer spectaculairement sa charge foncière. Si l'option télétravail n'a que pour objectif de faire des économies, il y a fort à parier que les mesures de soutien d'une telle politique révolutionnaire ne soient pas mis en place et l'on assisterait sans aucun doute à l'émergence à moyen terme d'une situation sociale dégradée et explosive.

Ce ne semble pas être le cas pour le Groupe PSA Peugeot-Citroën. En effet, la leçon majeure du Covid-19 pour ce Groupe a été de pouvoir tester grandeur nature, en une fraction de seconde, sa capacité à passer de 18 000 salariés à 38 000 en télétravail avec de très bons résultats. En réalité et pour le Groupe PSA, cette option a été lancée en 2012 et en concertation avec les partenaires sociaux et le personnel. On comprend dès lors pourquoi le Groupe PSA peut espérer un succès avec cette révolution culturelle d'entreprise spectaculaire. Pour ce Groupe, il s'agit juste d'une accélération d'un processus entamé de longue date.

Il doit veiller tout de même à la vitesse de mise en application pour éviter une sortie de route et à bien évaluer dans les mois qui vont suivre, le moral des salariés. En effet, deux jours de télétravail autorisent trois jours d'échange face-à-face. S'il ne reste plus qu'un jour de présence, la place réservée à la construction de la relation sociale risque de finir à portion congrue.

La décision et le choix du télétravail ne doivent pas être un objectif purement économique (à court terme), mais un changement de paradigme d'environnement de travail global pour atteindre une performance confortable.

Remote and Full-remote

En France, on adore les anglicismes, même si notre rapport à la perfide Albion reste empreint d'une certaine tension. Le monde du travail n'échappe pas à la règle, plus encore lorsque l'on navigue au sein de groupes internationaux.

Ainsi donc, il est utile de préciser que le **Head of Remote** est la personne en charge du déploiement et de la gestion du travail à distance, **remote** se traduisant simplement par **-distant**. Le Full-remote étant un choix ultra d'un télétravail à 100% et donc à 0% de présentiel.

Le choix du nombre de jours télétravaillés dans l'entreprise est crucial, à la fois pour l'entreprise, mais également pour les salariés. Il serait faux de croire qu'un Full-remote, un télétravail à 100%, soit forcément la panacée. Les éléments d'un tel choix doivent être murement posés, analysés et réfléchis, car les incidences peuvent peser très lourd.

C'est le choix qu'a opéré **GitLab** par exemple, société de logiciels en open source. Dès le départ en 2011, les cofondateurs de cette entreprise de high-tech ont pris l'option d'un profil *full-remote* ou plus exactement **All-remote**, terme plus approprié selon eux pour imaginer que tout le monde est égal dans le traitement du travail à distance. L'Executive team fonctionne de la même façon.

En 2020, l'entreprise compte 1200 télétravailleurs répartis dans 67 pays. Les candidats à l'aventure ne sont pas surpris. Ils savent, lorsqu'ils postulent, que le job est 100% à distance et qu'il n'y a aucun bureau **GitLab** sur la planète.

Pour autant, les *remote-companies* ne sont pas encore légion, moins encore les Full-Remote et le recul analytique de l'impact global, positif ou négatif sur l'ensemble de la sphère loin d'être exhaustif.

Le télétravail en est à son commencement et si le phénomène s'accélère avec l'expérience du confinement, il faudra certainement un peu de temps pour que cette manière d'opérer prenne un tournant classique, apaisé, au long-court.

Télétravail, avantages et inconvénients principaux

Inconvénients	Avantages
<ul style="list-style-type: none">- Isolement du collaborateur (risque humain)- Désocialisation- Augmentation du temps de travail effectif- Augmentation de la charge de travail- Conflit travail / famille – Vie privée / Vie Pro- Hyper connectivité- Santé du télétravailleur, risques psychosociaux- Espace vital du télétravailleur	<ul style="list-style-type: none">- Impact positif sur l'engagement des salariés- Baisse du stress- Gain de temps dans les transports Limitation des déplacements- Amélioration de la qualité de vie personnelle- Meilleure qualité de vie générale au travail- Economies immobilières - foncières- Flexibilité- communication interne- Organisation facilitée (ex : parents enfants écoles), faire face à des événements exceptionnels

Ce que l'entreprise se doit de mettre en place

Général – Direction - RH

- Avoir et promouvoir une politique RH claire, identifiée, accessible et compréhensible (écrite)
- Se préparer aux objections de la perte de pouvoir d'achat (chèque déjeuner...)
- Tester les collaborateurs pour s'assurer qu'ils sont adaptés ou adaptables au télétravail
- Promouvoir un travail présentiel qualitatif, préparé en favorisant les travaux nécessitant la collaboration (brainstorming)
- Promouvoir le e-learning
- Programme de formation digitale
- Formation Gestion du stress
- Formation gestion du temps

Spécifique managers (remote spécialiste)

- o Générer un climat d'échange et de confiance

- Favoriser l'autonomie des salariés
- Faire des visio-conférences régulières, sanctuarisées
- Définir les plages de disponibilité obligatoire (être joignable)
- Formation sur le travail à distance
- Exposer la stratégie de l'entreprise et en être un relais
- Analyse du feedback
- Coworking
- Groupe WhatsApp, Zoom, Team
- Refonte des KPI Objectifs
- SMART (Feuille de route, reporting lisibles et structurants)
- Savoir motiver le collectif, créer des évènements
- Lâcher-prise et faire confiance
- Agilité, adaptabilité
- Mise en place et gestion d'une délégation concertée
- Animer un lieu virtuel de détente (meeting room)
- Organiser une régularité des échanges (formels ou informels), en privilégiant le contact visuel
- **Former à la communication**
 - Sujet simple – réponse simple : email
 - Demande rapide et précise : téléphone
 - Si demande complexe vidéo ou RDV face-face
 - Obligation pour le manager d'encourager et de pratiquer l'écoute active –Focus, employés centric

Direction Informatique

- Digitalisation et dématérialisation de toutes les tâches, des procédures... (y compris la signature des contrats, fiches de paie, demande de congés, etc...)
- Créer un espace sécurisé des données partagées (coffre-fort électronique)
- Mettre à disposition des outils de travail (high-tech) performants et simples d'utilisation (laptop, réseau, visio-conférence, logiciel de communication et d'échange)
- Droit à la déconnexion article L 2242-17 (risques liés au stress technologiques)
- Dimensionnement de l'outil informatique (Haut débit)

Organisation de l'espace de travail

- Créer des espaces de Coworking identifiés et faciles d'accès, plus agréables (convivialité, invitation à la collaboration)
- Flex Office (bureaux partagés)

Être un télétravailleur performant... et heureux

Quelles compétences spécifiques pour être un bon télétravailleur ?

- Autonomie
- Savoir générer et entretenir la confiance de son manager
- Nécessité d'un sens de l'initiative
- Gestion du temps (comprendre et maîtriser la flexibilité)
- Maîtriser l'interdépendance des tâches en temps masqué ou en temps décalé
- Maîtriser la frontière vie privée vie pro
- Compétences comportementales (rester ouvert, constructif, patient)
- Comprendre les interactions et les impacts de son travail sur celui des autres
- Savoir gérer son stress, avoir une approche de l'Intelligence émotionnelle
- Savoir partager (information, difficultés, ...)
- Savoir communiquer
- Savoir identifier les interlocuteurs (résoudre les impasses, par qui et avec qui, comment)
- Comprendre l'organisation de son entreprise (qui fait quoi)
- Maîtriser les outils technologiques de communication, d'échange, de stockage
- Maîtriser les approches des situations complexes
- Savoir communiquer son travail, son orientation, les résultats obtenus (se rendre visible)
- Avoir à disposition un espace identifié et suffisant en Home Office pour travailler

Conclusion

Le premier impact direct du télétravail est probablement la mise en avant de deux fonctions majeures au sein de l'entreprise. La Direction des Ressources Humaines & l'IT (informatique). La Direction Générale devra prendre soin de s'assurer d'une implication sincère et challengeante, donc constructive de ces deux départements qui représenteront les deux piliers fondamentaux d'une politique de télétravail efficace et pérenne.

Par ailleurs et comme pour d'autres sujets complexes, le télétravail ne fait pas exception à la règle. Aucune recette n'est applicable in petto et la décision doit être murement réfléchie. Le télétravail n'est pas un gadget modulable à l'envie. Il a une incidence majeure sur les équipes, le personnel. Mal mis en œuvre ou poussé trop loin, non expliqué, imposé, il générera sans aucun doute frustration, départ, désengagement des équipes, suspicion sur la finalité réelle de cette décision au seul profit des cadres dirigeants.

Il convient d'associer le personnel, les équipes dans le processus qu'ils doivent s'approprier. La réversibilité du processus en possible, mais il faut garder à l'esprit que le télétravail organisé permettra à l'entreprise de moduler ses besoins immobiliers. Gérer l'espace sera alors tant une liberté qu'une contrainte.

Une politique de télétravail mesurée et bien préparée pourra donner à moyen terme de nombreux avantages à l'ensemble de l'organisation et non pas à une partie contre une autre. Il faut donc lui donner une bonne chance de réussite et cela commence par un **bon consensus collaboratif**.

Pour mettre en place le télétravail, vous pouvez passer par :

- Un accord d'entreprise
- Une charte
- Un accord employeur / employé

Ou par **SPMS X. Tra. Man** pour répondre à vos besoins. Vous souhaitez mettre en œuvre une politique de télétravail (remote work) dans votre entreprise ?

- Analyse de la situation
- Définition des possibles
- Plan d'actions et de concertation en mode projet
- Plan de communication
- Planification budgétaire (investissement)

SPMS X. Tra. Man se tient à votre disposition pour vous aider dans sa conception, son organisation, sa mise en œuvre et son évaluation.

Contactez Philippe-Jean Fiedler au +33 (0) 7 6000 6115 ou par email contact@spms-xtraman.com

Référentiel juridique :

- Loi du 22/03/2012 Introduction de la notion de télétravail dans le code du travail
- Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018
- Article L 1222-1 du code du travail
- Article L 1222-9 du code du travail
- Article L 1222-11 du code du travail