

# LA REVUE DES MANAGERS

*par les managers*



**TÉLÉTRAVAIL :  
PIS-ALLER OU RÉVOLUTION?**

Il n'est pas si loin, le temps où je branchais un petit boîtier sur ma prise téléphonique pour pouvoir me connecter...5 heures ou 10 heures par mois selon l'abonnement souscrit, le temps nécessaire pour télécharger des fichiers d'articles et les renvoyer une fois corrigés. Rien d'instantané à ce moment-là, les transferts prenaient du temps. C'était il y a 25 ans.

Aujourd'hui, nous travaillons dans l'immédiateté, l'instantanéité avec un matériel performant, permanent, transportable, sans fil : un luxe qui permet à bon nombre d'entreprises de continuer à fonctionner, servir des clients ou préparer la reprise après le déconfinement. Un challenge possible aussi parce que nous sommes tous ou presque, équipés à titre personnel indépendamment de nos activités professionnelles.

Beaucoup d'entreprises peuvent donc doublement compter sur l'engagement de leurs salariés qui utilisent les équipements familiaux pour mener à bien un certain nombre de tâches indispensables à la continuité ou à la survie de la société, les partageant avec les enfants qui en ont aussi besoin pour poursuivre leur scolarité.

Drôle d'expérience qui, en renvoyant chacun chez soi, rassemble plus qu'elle ne sépare, renforce les liens, initie de nouvelles coopérations et favorise les initiatives innovantes.

*Dans ce numéro :*

*Véronique Pouchol aborde pour vous l'évolution du rapport au travail induite par le confinement, le Docteur Salmon évoque les trois dimensions du télétravail, et la rédaction vous propose des liens utiles pour améliorer les conditions de télétravail.*

## VOUS AVEZ DIT TÉLÉTRAVAIL...?

par Véronique POUCHOL

### NOUVEAU, LE TÉLÉTRAVAIL ?

Pourtant le « telecommuting » date des années 70.

Le pourcentage de télétravailleurs occasionnels en France avant le confinement variait entre 8% et 17,7% selon les sources, pour environ 20% en Europe voire 30 à 35% dans les pays du nord de l'Europe. Il a pris de l'ampleur avec les outils de télécommunication professionnels mais c'est évidemment avec la crise sanitaire que nous connaissons qu'il est subitement devenu incontournable.



### APRÈS LA TECHNIQUE... L'ORGANISATION !

Outre les aspects purement techniques (le débit et les outils n'étant pas les moindres !), instaurer le télétravail dépend de différents facteurs : domaine d'activité, culture d'entreprise, mode de management... et du contexte et du temps donné, choisis ou subis, dans lequel il s'organise. Si, selon l'Insee, 11% des cadres pratiquaient déjà une dose de travail à distance avant la mise en place du confinement, sa généralisation a provoqué des bouleversements majeurs dans les organisations... telle l'Éducation nationale, qui se retrouve quasi du jour au lendemain à devoir mettre en place à la fois des outils bien sûr, mais aussi toute une pédagogie et des méthodes... Pas facile !

## L'IMPACT DU CONFINEMENT ?

Deux exemples récents... de passage au télétravail dans des environnements radicalement différents.

Ghani est collaborateur dans une grande entreprise à Paris, en tant qu'ingénieur géologue, et il a l'habitude de télétravailler 2 jours et demi par semaine depuis plusieurs années... Mais ils sont peu nombreux dans ce cas.

Or d'un coup, tous ses collègues se mettent à télétravailler. Résultat : ce qui était pour Ghani un fonctionnement particulièrement efficace, économisant des heures de transport (et donc de temps et de fatigue), favorisant une très bonne concentration est devenu infernal... pourquoi ? Parce que les gens qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble à distance n'ont bien sûr pas acquis les règles du jour au lendemain pour une collaboration efficace. Or, comme dans tout véritable travail de collaboration, un bel exemple classique étant les réunions de travail, l'important c'est de se donner un cadre et de se fixer des règles...

Sinon, précise Ghani, « c'est la porte ouverte aux interruptions qui déconcentrent, aux mails ou appels qui servent à envoyer des signaux de présence et à «se couvrir», plutôt qu'à faire avancer le travail commun... ».

Le deuxième exemple se situe à Québec dans une petite entreprise d'infographie où travaille Benjamin. En Amérique du Nord, culturellement, la hiérarchie est moins distante et laisse beaucoup plus de marge de manœuvre et d'autonomie dans l'accomplissement des tâches. En outre, précise Benjamin, « dans mon secteur les collaborateurs sont rodés aux outils informatiques et de télécommunication. Ils travaillent de manière autonome mais en coopération pour le montage d'un projet commun ; mon entreprise d'une dizaine de personnes encourage en même temps particulièrement la polyvalence : chacun doit avoir une vue d'ensemble du projet pour prendre le relai de sa/son collègue le cas échéant.

Dès lors, le confinement n'a fait que demander quelques petits ajustements et reposer des règles de travail en réunion de concertation... mais les bases étaient déjà posées, ça a roulé tout de suite ».

Pour la majorité des organisations, avec cette bascule en télétravail c'est tout un rapport au travail qui est en train de changer : de fait ce mode de fonctionnement ne peut plus se baser sur le critère du temps de présence, mais sur la responsabilité et l'autonomie de fonctionnement, ce qui exige aussi de l'entreprise et de ses managers d'avoir et de transmettre une vue claire des objectifs communs à atteindre. Cela demande aussi une chose primordiale : l'instauration de liens de confiance entre collaborateurs, et avec la hiérarchie...

Le télétravail remet ainsi la lumière sur un aspect fondamental des compétences du Manager et/ou du Chef d'entreprise : celui de ses qualités d'organisation du travail et d'instauration de relations interpersonnelles solides et fiables.

**Et vous chers entrepreneurs/ managers, quelle expérience du télétravail ou quel questionnement à son sujet avez-vous envie de nous partager ?**

**Véronique POUCHOL**

*Formatrice et coach*

Entrepreneure-Salariée-Associée  
chez ARCOOP Coopérative d'Activité et d'Emploi

**Pour creuser la question :**

Site officiel gouvernemental pour informer et promouvoir le télétravail

Article ANACT - 10 questions sur le télétravail

Vidéo - « Télétravail : comment bien s'organiser ? »

Article - Télétravail : 6 conseils pour un management efficace

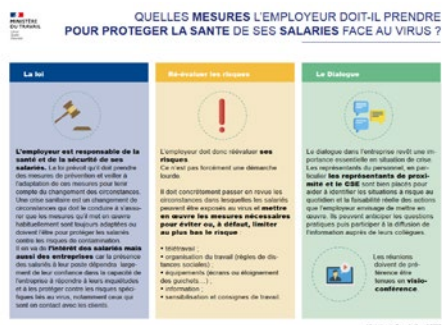
# TRAVAILLER CHEZ SOI, UN DÉFI ORGANISATIONNEL.

par Dr Thierry JG SALMON

Lundi 13 avril, lundi de Pâques, le Président de la République Monsieur Emmanuel MACRON, à 20h02, pour laisser le temps aux Français d'applaudir depuis leurs fenêtres et balcons les soignants, annonçait à la Nation, que le confinement pour contenir et juguler la pandémie du Covid-19 se poursuivra encore pendant un mois, et prendra fin de façon progressive à partir du lundi 11 mai.

Cette annonce, sans être une vraie surprise, vient reposer la question du travail pour les entreprises qu'on peut classer dans trois catégories :

- celles qui ne pourront pas reprendre leur activité (entreprises culturelles, restauration gastronomique et hôtellerie),
- celles qui, dès le lendemain, en ayant pris les mesures barrières, ont pu reprendre leur activité,
- et celles qui s'étaient déjà organisées en télétravail, permettant aux salariés de poursuivre, depuis leur habitation, une certaine activité.



Rappel des mesures de protection à prendre par l'employeur.

Le télétravail, comme tout travail avec une très grande autonomie, demande une forte organisation personnelle. Toutefois avec le confinement Covid-19, il s'avère très souvent plus difficile à mener car il y a plus de contraintes et de pressions qui s'exercent sur les dirigeants, les managers, les salariés, qui ont des enfants, un conjoint, et pour ceux ou celles qui sont seuls et qui ressentent le sentiment de solitude.

## LE TÉLÉTRAVAIL EN TROIS DIMENSIONS : LE TEMPS, L'ESPACE ET LA MOTIVATION.

Dans la théorie de la relativité restreinte (le temps ne s'écoule pas de la même manière, en fonction de la force gravitationnelle qui s'exerce) : plus la force gravitationnelle est forte et plus le temps s'écoule rapidement. Dans le cadre du télétravail avec confinement, la surface de l'espace à disposition et la densité humaine (enfants, conjoint) vont exercer une force « gravitationnelle » qui va modifier le temps : plus l'espace est dense et plus le temps s'écoule rapidement, dans lequel l'individu aura moins de temps psychologique pour lui-même. C'est là qu'intervient la question de l'organisation à la fois de l'espace et du temps.

**L'espace de travail.** Doit-on raisonner en terme d'espace réservé ou ouvert ? À cette question, les études sur la concentration intellectuelle montrent qu'elle dépend de notre capacité à utiliser le bruit, les bruits pour nous isoler ou pas.

**Le temps de travail.** Également, doit-on raisonner en termes d'heures réalisées ou en termes de tâches et d'objectifs ? Ici la théorie de la gestion du temps nous indique qu'il est toujours plus efficace de placer dans l'agenda et de commencer en premier par les « gros cailloux », que les plus petits trouveront toujours une place, également que la ritualisation et la structuration du temps sont indispensables pour ne pas sombrer dans l'épuisement.

**La motivation.** Se pose aussi la question de la motivation : comment motiver ? se motiver ? rester motiver ?, lorsqu'on ne voit plus que par son écran d'ordinateur chacun de ses collaborateurs ou son chef. L'action du manager dépendra de la nature de la motivation en jeu pour chacun : certains ont une motivation intrinsèque, c'est-à-dire centrée sur l'action portée par l'individu, une forme de capacité à s'automotiver, d'autres extrinsèque portée par les récompenses...

Pour répondre complètement à la question de la motivation, il faut revenir sur la question du temps, le sien et celui social, avec les autres, d'où la nécessité de la resynchronisation régulière pour garder le sentiment de faire partie d'un groupe, d'une équipe, d'une entreprise.

Un autre aspect du confinement Covid-19, c'est l'angoisse de mort pour soi et pour les siens que ce virus peut générer avec un sentiment d'impuissance et de résignation qui risque de démobiliser et déconcentrer, entamant la motivation.

Par ailleurs, la promiscuité subie par les professionnels qui doivent partager un espace clos 24h sur 24, repose la question du contrôle de ses émotions négatives, de sa manière d'écouter et de parler à l'autre, et plus encore de se parler de façon positive. Face à ces contraintes, certains éprouveront à juste titre un besoin de conseils ou de soutien psychologique que le manager devra prendre en compte.

Malgré tout, ce confinement qui se prolonge pour quelques semaines encore, peut-être pour nous tous un formidable laboratoire de réflexions sur soi, sur le sens à donner à sa vie, à son entreprise.

**Dr Thierry JG SALMON**

Dirigeant de SALMON-CARE

*Conseil en performance d'entreprise*

t.salmon@salmon-care.com

Mobile : 06 20 17 80 60

Pour aller plus loin : **Le télétravail en situation exceptionnelle, ce qu'il faut retenir.**

<http://www.inrs.fr/risques/teletravail-situation-exceptionnelle/ce-qu-il-faut-retenir.html>

## **AUTONOMIE ET RESPONSABILISATION : UNE EXPÉRIENCE ATOUT – RISQUE**

Nous vivons dans une société fortement hiérarchisée où le contrôle – même quand on l'appelle évaluation – est la norme. Il n'est qu'à voir les contrôles policiers menés pour s'assurer que les citoyens se comportent de façon responsable en respectant les règles du confinement. Être responsable est tout sauf être capable d'obéir ou de respecter les consignes. **Être responsable, c'est être capable de répondre de ses actes.** En clair savoir pourquoi on fait ce que l'on fait, et pourquoi on le fait d'une certaine manière et pas d'une autre. Le télétravail a cette particularité qu'il appelle la responsabilisation : le télétravailleur est seul à connaître son environnement, les contraintes liées à la vie de sa famille, à la performance de ses connexions, voire à son matériel s'il doit utiliser le sien. Il est le seul à savoir comment il peut s'organiser.

Par ailleurs, nos référentiels font souvent la part belle aux processus, aux méthodes, plus qu'aux résultats. Les débats autour des tests randomisés pour déterminer le traitement approprié du coronavirus en sont une caricature. Or, là encore, le passage au télétravail imposé par le confinement vise bien à produire du résultat, pas à reproduire un protocole. **Il s'agit donc, pour les salariés, de s'organiser et de s'adapter pour fournir un travail qui sera apprécié pour ce qu'il va apporter à l'entreprise.**

Le télétravail est en passe de révolutionner les fonctions des managers de proximité qui étaient garants des process. Déjà, depuis quelques années, les générations Y et Z – nées après 1981 pour la première et à partir de 2000 pour la seconde – nous montraient que le rapport au travail n'est plus ce qu'il était...

Parce qu'on est dans l'urgence, qu'un danger plane, l'instinct de survie a été fédérateur. Pour autant, le télétravail à long terme implique une organisation individuelle rigoureuse, le maintien des temps d'échange et de partage sur un site où tout le monde peut se retrouver, et un management libéré de tout autoritarisme et autocratie. **Il y a fort à parier que cette crise sanitaire peut déboucher sur une crise managériale.**

# LA REVUE DES MANAGERS

*par les managers*

La revue des managers par les managers est proposée par CSF Management-Formation et les éditions l'Art-Dit. Elle est gratuite tant que dure cette crise et uniquement numérique. Vous pouvez la faire suivre à vos collègues et relations professionnelles.

Nous vous proposons de nous adresser vos suggestions d'articles, de témoignages pour les numéros suivants.

La revue sera à terme, réellement, la revue des managers pour les managers : elle proposera des articles de fond, réflexion et témoignages pour créer du lien entre les chefs d'entreprises, tous secteurs confondus.

La revue N°3 explorera l'offre et les conditions de formation continue en distanciel.

**Retrouvez la revue n°1**

**« Notre avenir économique aux mains de nos soignants »**

Nous contacter pour proposer un article ou témoigner :  
contact@editions-lart-dit.fr  
Catherine Strumeyer au 04 90 52 00 58 / 06 24 51 32 05