

Travail à distance : les clés de la réussite

Partager dans différentes publications les enseignements que nous tirons de nos missions est une caractéristique d'Identité RH. Caroline del Torchio, Directeur au sein de notre cabinet, publie chez Eyrolles avec Thibaud Brière le 14 janvier prochain « 10 clés pour préparer mon entreprise au travail à distance ».

Cet ouvrage intègre les retours d'expérience de quarante entreprises de toutes tailles. C'est sur cette base que les auteurs se sont forgé quatre convictions fortes sur le travail à distance.

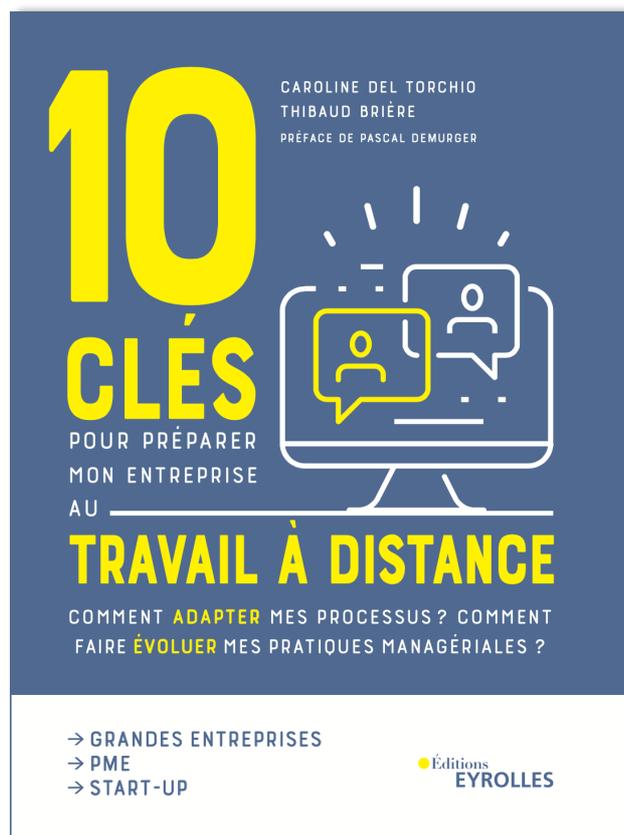
Première conviction : avant la crise sanitaire, nous travaillions déjà « à distance » les uns des autres

Alors même qu'ils sont voisins de bureau et travaillent en présentiel, une très large majorité de salariés échangent des courriers électroniques et travaillent sur des documents partagés, par la médiation des moyens informatiques. Sur un même site, des collègues séparés de quelques mètres à peine peuvent se trouver à une forte distance l'un de l'autre, et ceci durablement. La proximité physique sur un même lieu de travail n'implique pas une proximité sociale, psychologique ou affective entre collègues.

Par ailleurs, bien avant d'être contraintes au télétravail, les entreprises faisaient travailler leurs collaborateurs en équipes projet multi-sites. De nombreux salariés, qu'ils soient techniciens ou consultants, œuvraient déjà hors des locaux de leur employeur, souvent chez leurs clients.

À dire vrai, la distance s'établit dès lors que des collaborateurs d'un même espace physique ont une relation moins riche et moins étoffée que des collègues en télétravail. Etre près n'est pas être proche. Nous pouvons depuis bien longtemps travailler sans proximité les uns avec les autres. De fait, ce travail « à distance » constitue déjà le quotidien de nombreux collaborateurs.

Les habitudes de travail à distance sont donc établies. Mais l'organisation n'a pas suivi dans ses modalités. Dans l'immense majorité des cas, l'entreprise n'a pas été structurée en fonction de la distance ou de l'autonomie que requiert l'activité. Or pour qu'une entreprise puisse fonctionner à distance, l'autonomie des individus comme celle des entités de travail doivent y être considérablement accrues.



Deuxième conviction : c'est en premier lieu le travail qui doit être transformé

Contrairement à ce qui est souvent mis en avant, dans « télétravail », ce n'est pas « télé » qui pose problème, mais « travail » : les dysfonctionnements du travail en présentiel ne font qu'être amplifiés à distance.

La généralisation récente et souvent imposée du télétravail a mis en évidence qu'il y avait trop d'irritants et trop peu de collaboratif dans le travail en présentiel, insuffisamment de travail en réseau, d'attention à l'autre. Ce qui était toléré en présentiel devient insupportable à distance. Comme par exemple ces réunions interminables avec des monologues n'intéressant que leurs auteurs, des managers qui se limitent à lire leurs slides, des interventions mal préparées et brassant des idées vagues, etc.

L'entreprise doit donc commencer par soigner le travail. Pour réussir le passage de ses équipes en télétravail, il faut se préparer, se former et se réformer, notamment en améliorant la qualité du travail collaboratif en présentiel.

Troisième conviction : Le modèle de management est profondément bousculé

Les périodes de télétravail contraint mettent un point en évidence : la première clé de succès d'une équipe ne réside pas dans le lieu physique du travail, mais bien dans la qualité de la coordination entre les activités, donc dans les relations et le management.

La mise en place d'un travail à distance performant nécessite donc de revoir en profondeur l'ensemble du modèle de management, en sortant de la culture hiérarchique traditionnelle et en construisant des relations basées sur la confiance.

Pour servir la montée en autonomie de ses collaborateurs, le manager se recentre sur la valeur ajoutée qu'il peut apporter à son équipe, en devenant un manager ressource : il veille à ce que les marges d'autonomie soient respectées, les conflits traités, le développement professionnel de chacun assuré. Pour éviter le risque d'isolement ou de délitement de son collectif, il pratique un management fortement participatif. La distance menace en effet sans cesse de rendre chacun moins vigilant sur les dynamiques d'équipe et le manager doit donc redoubler d'efforts pour maintenir le niveau d'émulation collective.

Avec la généralisation du travail à distance, la qualité du management est plus que jamais décisive. S'il est établi que le travail à distance rend souvent l'individu plus productif, mal managé il peut avoir l'effet inverse sur le collectif (accroissement du nombre de réunions, multiplication des micro-interruptions, etc.).

Quatrième conviction : la situation requiert un renforcement de l'agilité

Premier confinement, deuxième confinement, et qui peut dire ce que les prochains mois nous réservent ? Pour assurer leur pérennité, les entreprises vont devoir se mettre en position d'absorber une succession de chocs de grande ampleur. Elles devront être capables d'alterner rapidement et de combiner des phases de télétravail aussi massif que ponctuel et le travail en présentiel. Ce qui suppose dès aujourd'hui un surcroît d'agilité.

Pour s'adapter rapidement à un environnement perturbé, il ne s'agira pas seulement d'être en capacité de basculer en télétravail lorsque les circonstances l'exigent. Il va leur falloir également réorganiser le travail, y compris sédentaire.

Elles vont notamment devoir dessiner des organisations simplifiées, allégées, responsabilisées, en un mot davantage marquées par la subsidiarité.

Pour les besoins de cet ouvrage, les retours d'expérience d'une quarantaine d'entreprises de différentes tailles ont été analysés. Une conclusion émerge : la réussite de la mise en place d'un télétravail généralisé est en premier lieu la conséquence de transformations des organisations et de changements managériaux. C'est l'amélioration des modalités du travail collaboratif en présentiel qui assure l'efficacité du travail à distance. Dans de nombreuses entreprises, ces chantiers restent à mener.

IDENTITÉ RH EN ACTION

Parmi les exemples présentés dans l'ouvrage



Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.