

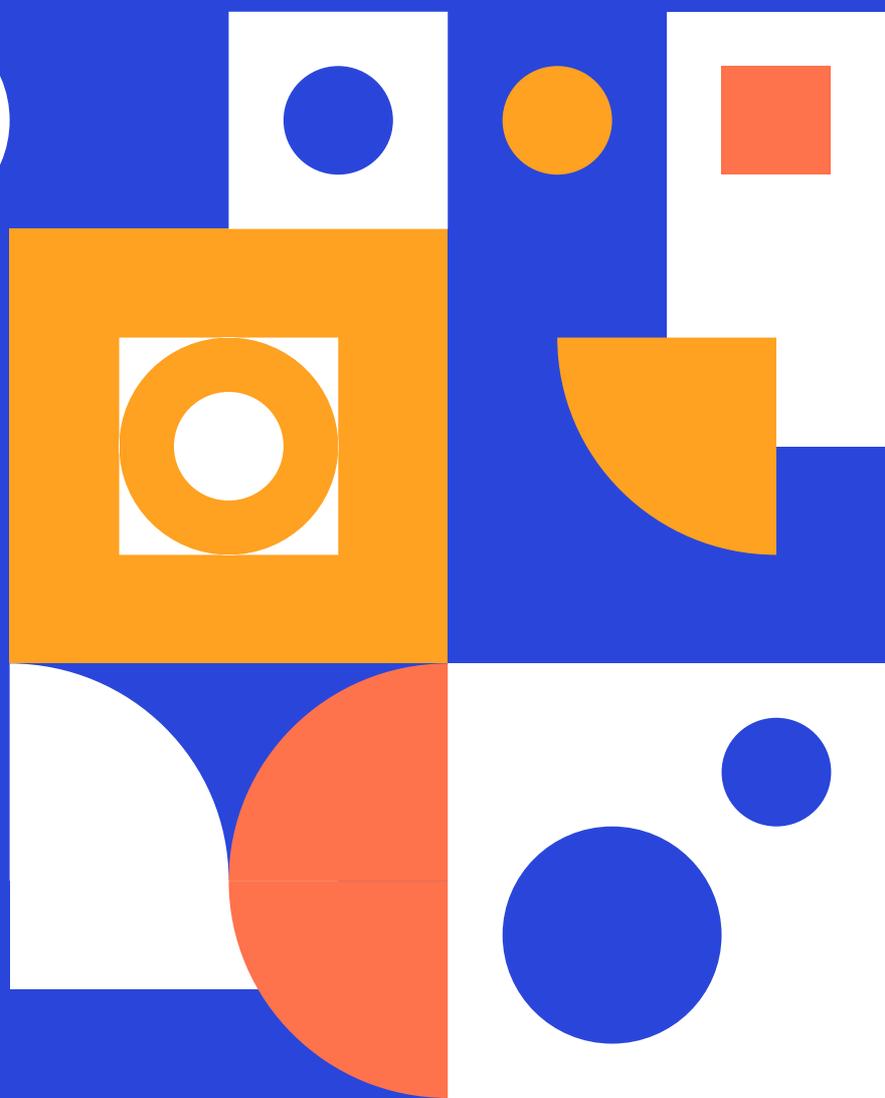
Le guide du management en télétravail

Télétravail: Ne ratez pas la transition

 Elevo

PARLONS
RH

en partenariat avec



Édito

La crise du covid a suscité de nombreuses réactions auprès des entreprises qui s'interrogent désormais sur la pertinence du télétravail ainsi que sur les méthodes de management.

Ces nouvelles perspectives sont scrutées avec d'autant plus d'attention que l'ancien modèle de gestion des entreprises traverse de profonds bouleversements. Les frontières physiques sont remises en question, les collaborateurs aspirent à de nouvelles conditions de travail, et le contexte est plus propice que jamais au changement.

Pour quelle option opter ?

Le télétravail peut-il être une réponse adéquate à certaines difficultés que rencontrent les organisations ? Comment l'avènement du télétravail permet-il de bousculer une transition vers de nouvelles méthodes de management ? Comment réussir la transition vers une forme de télétravail ? Comment manager dans le cadre d'un travail à distance ?

Autant de questions qui nécessitent une compréhension poussée des enjeux, des caractéristiques et des imbrications de la révolution télétravail.

De manière très concrète, l'objet de ce livre blanc est de comprendre les enjeux de cette évolution, d'analyser les outils nécessaires à la réussite de la transition et de souligner les changements humains que cela implique pour les professionnels des ressources humaines.



Etienne LE SCAON – Fondateur et CEO Elevo

Thomas CHARDIN – Fondateur et CEO Parlons RH

Table des matières

Édito	02
1. Pourquoi et dans quelle mesure adopter le télétravail?.....	05
1.1 Présentation générale du télétravail	05
1.1.1 Les grandes lignes du télétravail	05
1.1.2 Les avantages du travail à distance	07
1.1.3 Les désavantages du travail à distance	10
1.2 Un modèle hybride comme solution	13
1.2.1 Pourquoi un modèle hybride ?	13
1.2.2 Quel modèle hybride ?	14
1.3 Pourquoi ne faut-il pas rater cette évolution ?	16
1.3.1 Le modèle de l'entreprise traditionnelle ne fait plus rêver	16
1.3.2 Le télétravail est une étape vers la réinvention des modèles de gestion.....	18
2. Le travail à distance demande un encadrement particulier.....	20
2.1 Etablissement d'un cadre de transparence par la communication.....	21

1

Pourquoi et dans quelle mesure adopter le télétravail ?

1.1 Présentation générale du télétravail

1.1.1 Les grandes lignes du télétravail

Le Code du Travail définit le télétravail comme «**toute forme d'organisation du travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, effectué par un salarié hors des locaux de façons volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication**». Le télétravail regroupe aussi bien les salariés qui travaillent à domicile que les salariés « nomades » travaillant dans des tiers lieux. Il transcende les barrières physiques et s'insère dans un mouvement plus global, celui de mobiquité. La mobiquité est la capacité du travailleur à exercer ses activités professionnelles depuis n'importe quel lieu et à tout moment.

♥ Pour respecter le Code du Travail, l'entreprise qui veut généraliser le télétravail se doit de modifier les contrats de ses salariés et de les interroger tous les ans sur leur rythme de travail dans ces conditions.

Cette forme de travail s'est considérablement développée ces dernières années :

En France, le pourcentage de salariés en télétravail au moins 1 jour par semaine est passé de 25% en 2017 à 29% en 2018 dans les entreprises de plus de 10 salariés. Cela représente 5,2 millions de personnes* . (*Gaudiaut, T., 2020. Infographie: 29 % Des Salariés Français Ont Recours Au Télétravail <https://fr.statista.com/infographie/17111/chiffres-cles-teletravail-en-france>)

Si le télétravail est une pratique de plus en plus courante en France, elle reste beaucoup moins développée que dans des pays tels que l'Inde, le Brésil, la Finlande ou les Etats-Unis.

Les évènements récents pourraient bien changer la donne. En effet, la crise sanitaire a forcé les acteurs de l'économie à adopter le télétravail, au moins pour un temps. Fait intéressant, la fin du confinement n'a pas pour autant signé l'arrêt de cette démarche : les entreprises cherchent, au contraire, comment faire perdurer le télétravail, au moins partiellement.

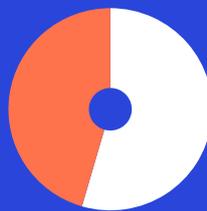
Cela peut s'expliquer par le fait que les organisations aient pu expérimenter, durant cette période, plusieurs des avantages du télétravail. Il s'agit en effet d'une réponse crédible à un certain nombre de problèmes en entreprise.

Quels sont ces avantages ? Sont-ils la réponse à tout ?

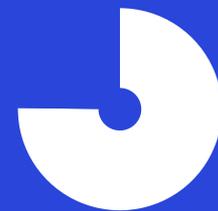
La productivité des cadres français en télétravail selon les collaborateurs



33% plus productifs

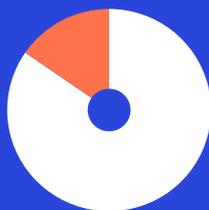


43% aussi productifs



24% moins productifs

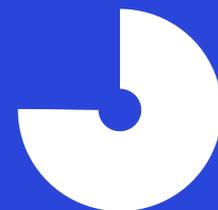
La productivité des cadres français en télétravail selon les entreprises



10% plus productifs



67% aussi productifs



22% moins productifs

1.1.2 Les avantages du travail à distance

Robert Walters. 2020. Les Français, Moins Adeptes Du Télétravail Que Leurs Homologues Européens.

www.robertwalters.fr/news/enquete-internationale-teletravail.html

Augmentation de la productivité :

67%

des managers estiment que le télétravail permet un engagement accru et une plus grande productivité

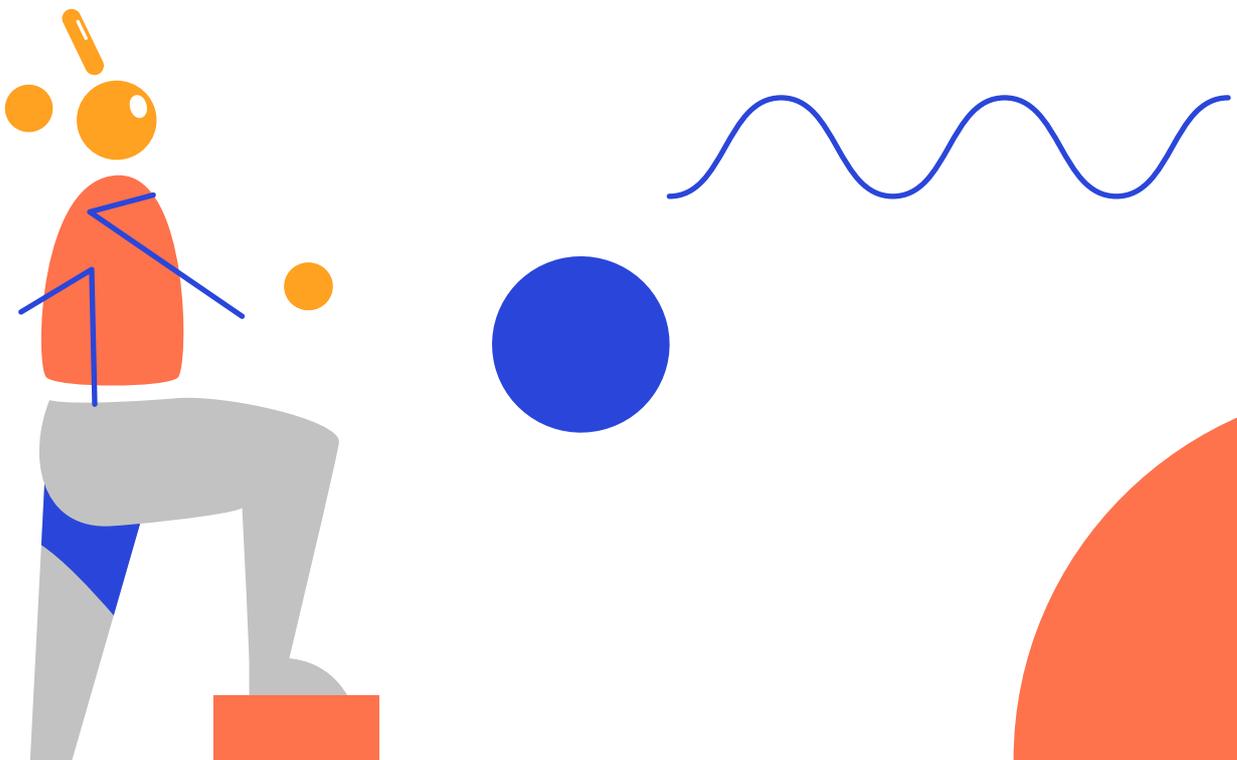
Plusieurs éléments de réponses peuvent expliquer ces bons résultats :

● La généralisation des open spaces en entreprise et la diffusion d'informations toujours plus nombreuses ont détérioré la capacité de concentration des collaborateurs.

Le recours au télétravail est donc vecteur de productivité. Il diminue drastiquement le sentiment d'urgence permanent, l'infobésité et les interruptions intempestives.

● La communication interpersonnelle est plus factuelle et efficace.

Un objet précis justifie le recours à un collègue à distance. Les interactions sont donc diminuées et plus centrées sur les points essentiels.



- Le temps de transport est diminué. Les trajets domicile/travail n'ont eu de cesse d'augmenter en corrélation avec le phénomène de périurbanisation. Se libérer de la contrainte transport, permet un gain de temps considérable et de concentrer son énergie sur d'autres tâches.
- Le télétravail est une condition sine qua non à l'adoption de méthodes plus agiles de la part des managers. Il n'est pas possible d'appliquer des méthodes de micro-management dans un tel cadre. Collaboration et alignement doivent remplacer ordres et directives. La motivation des salariés est alors renforcée par la confiance qui leur est accordée.
- La mesure de la performance est fondée sur les résultats : le présentéisme et le contrôle des collaborateurs n'est pas envisageable. Le résultat est nécessairement l'objet de toutes les évaluations. Fini le management de machine à café !



Attractivité de l'entreprise et ouverture :

- Les conditions de travail s'améliorent. Télétravailler ne signifie plus rester chez soi, surtout avec le développement récent des tiers lieux et espaces de coworking. Les entreprises peuvent mettre à disposition de leurs salariés des bureaux satellites ou autres fournitures de travail à distance.
- Réconciliation de l'entreprise avec son écosystème. Les entreprises ont plutôt tendance à ériger des barrières peu poreuses autour d'elles. Toutefois avec la généralisation du télétravail, l'entreprise est partout et nulle part. Les collaborateurs de différentes entreprises et de secteurs variés peuvent alors se retrouver à travailler sur le même lieu, dans des bureaux partagés. Cela pourrait contribuer au décroisement entre les entreprises et ainsi favoriser de nouvelles formes de collaborations et d'apprentissages informels.

● Externalités positive sur la marque employeur de l'entreprise. La quête de jeunes talents est fondamentale pour toute organisation ambitieuse. Or, 98% des jeunes diplômés souhaitent télétravailler...

(Robert Walters. 2020. Les Français, Moins Adeptes Du Télétravail Que Leurs Homologues Européens. <https://www.robertwalters.fr/news/enquete-internationale-teletravail.html>)

● Décuple les recrutements potentiels. Le télétravail met fin à la segmentation géographique. Il est tout fait envisageable, d'engager des talents plus éloignés géographiquement. S'ouvrent alors de vastes horizons de recrutements, jusqu'alors inexplorés.

● Impact écologique positif. Le télétravail limite les déplacements pendulaires, source d'embouteillages. Une voiture consomme deux fois plus dans un embouteillage qu'en circulation normale. En tout, avoir recours au télétravail équivaut à planter 144 arbres par collaborateur concerné. (Isa-conso.fr. 2020. Le Télétravail Permet De Gagner 22% De Productivité En Moyenne Selon Greenworking www.isa-conso.fr/le-teletravail-permet-de-gagner-22-de-productivite-en-moyenne-selon-greenworking)



1.1.3 Les désavantages du travail à distance

⚙️ Ne faisons pas preuve de manichéisme. Le télétravail n'est pas la panacée et engendre parfois des externalités négatives qui pèsent sur l'organisation.

Accès à l'information restreint :

- La communication dans le cadre du télétravail est exigeante. Il y a moins de fluidité dans les rapports professionnels et la planification est plus importante. Le recours à l'écriture et aux appels téléphoniques, indispensable en télétravail, n'est pas un automatisme pour l'ensemble des collaborateurs.
- D'autre part, le télétravail diminue les échanges informels entre collaborateurs, ce qui au premier abord est positif en termes de productivité. Néanmoins, ces échanges contribuent aussi à casser les silos et à faire émerger des dynamiques de groupe. Le constat est donc beaucoup plus nuancé.
- L'absence de communication verbale peut également générer une diminution de la tolérance. Le fait de ne pas avoir accès à ce que l'autre vit, de ne pas pouvoir analyser facilement ses émotions peut conduire à être moins conciliant par manque d'information.

Manque de supervision directe :

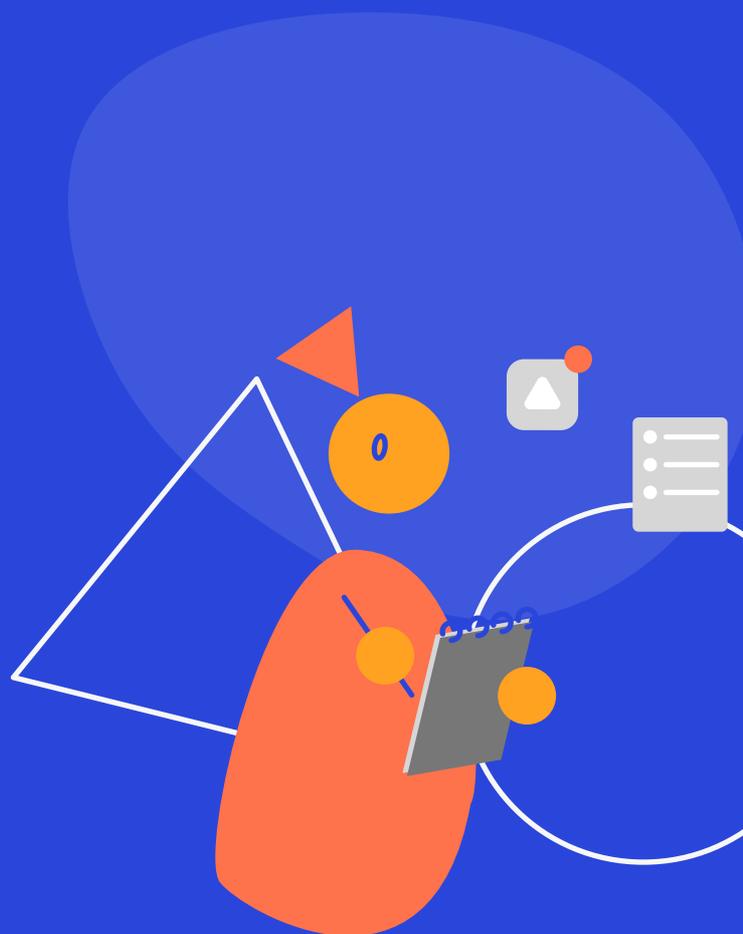
● Certains ont tendance à ne pas travailler assez, et peinent à trouver un équilibre avec cette nouvelle forme de travail. La procrastination peut s'installer lorsque la pression du groupe n'est pas là pour pousser à l'action. D'autres ne déconnectent pas, ils travaillent beaucoup mais souffrent du manque de management qui n'est pas en accord avec leurs besoins. Les changements managériaux indissociables du télétravail (autonomie, supervision indirecte...) peuvent troubler certains collaborateurs et affecter leur bien-être au travail.

Isolation sociale :

● Lors des jours de télétravail, un sentiment de solitude peut apparaître chez certains collaborateurs, exacerbé par le manque d'interactions sociales aux bureaux. Les personnes extraverties sont souvent les plus concernées par ce problème. En effet, à distance, les repas d'équipe, les discussions, et les cafés ne font pas partie du quotidien. Or, les cultures d'entreprises fortes reposent aussi sur ce genre d'interactions.

Inégalité face aux lieux de travail :

● L'espace dédié au travail dans la maison est parfois sous optimal et peut être perturbé par les enfants, le chat ou la tronçonneuse du voisin. La multiplication des tiers-lieux pourrait fournir une alternative viable à ce type de problème. Télétravail n'est pas synonyme d'assignation à résidence mais laisse la liberté du choix.



Freins organisationnels :

● 92% des employeurs considèrent que le frein à la mise en place du télétravail est incarné par les manager intermédiaires. Le travail à distance précipite la profonde modernisation des pratiques managériales, qui était de toutes façons inéluctables. Les adeptes de la hiérarchie verticale peuvent alors développer la crainte de perdre du pouvoir et auront tendance à endiguer ce type de pratique.

(Isa-conso.fr. 2020. Le Télétravail Permet De Gagner 22% De Productivité En Moyenne Selon Greenworking
www.isa-conso.fr/le-teletravail-permet-de-gagner-22-de-productivite-en-moyenne-selon-greenworking)

Coût pour instaurer le télétravail :

● La transition vers le télétravail peut avoir un coût élevé. En effet, au début, les entreprises conservent les coûts associés au travail en présentiel et doivent également allouer des ressources supplémentaires afin de développer le travail à distance. Pour les organisations soumises à des normes de sécurité élevées, il est par exemple nécessaire de fournir un VPN à tous les employés afin qu'ils puissent accéder au réseau interne de l'entreprise.

1.2

Un modèle hybride comme solution

1.2.1 Pourquoi un modèle hybride ?

Il semble que le modèle hybride corresponde particulièrement bien aux attentes et aux contraintes de la plupart des entreprises. Mêler à la fois le télétravail et le travail en présentiel permet aux collaborateurs de pouvoir dissocier le temps « **social** » du temps « **d'exécution** ». Ainsi, les tâches de communication peuvent être effectuées pendant les jours de présence, et les tâches intensives de réflexions, menées à distance

♥ L'approche hybride permet de limiter considérablement les risques associés au télétravail tout en garantissant une certaine flexibilité, source de productivité et d'épanouissement.

De plus, cette approche permet d'envisager graduellement le passage à un modèle de télétravail. Ainsi les entreprises pour lesquelles la transition s'avère difficile, peuvent dans un premier temps permettre à un certain nombre de collaborateurs de télétravailler un jour par semaine. Progressivement, les quotas pourront être ajustés. Une transition douce favorise une adhésion plus globale, notamment auprès de collaborateurs réfractaires au changement.

Les entreprises dites agiles pourront quant à elles se tourner plus rapidement vers une organisation en télétravail généralisée.

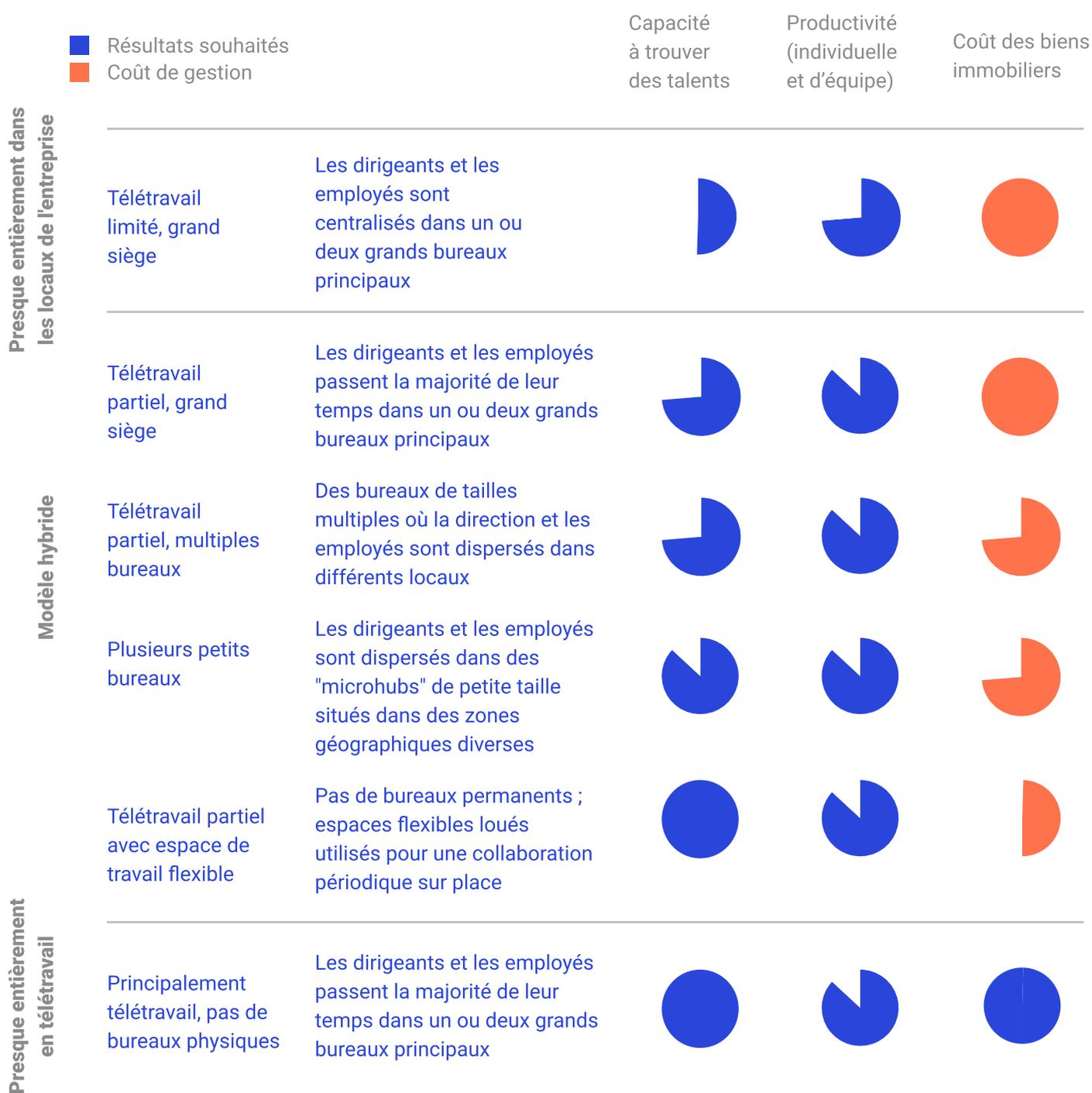
1.2.2 Quel modèle hybride ?

Le modèle hybride à adopter dépend des objectifs fixés au départ, et du niveau d'agilité de l'organisation.

A quel point voulez-vous être virtuel ? Quels facteurs souhaitez-vous optimiser ?

Coût immobilier, productivité des employés, accès aux talents, expérience employée ?

Il faudra arbitrer en fonction des visées propre à chaque entreprise.



Agir sur un levier conduit nécessairement à considérer son impact sur les autres.

Prenons l'exemple des espaces physiques de travail :

Selon le mix organisationnel choisi, les décisions prises en matière foncière seront différentes

- Si **80%** des employés travaillent à distance 1 jour par semaine, il est cohérent de garder un siège d'entreprise avec un nombre de bureaux élevé.
- Tandis que si **35%** des salariés travaillent à distance **90%** du temps, il n'est plus nécessaire d'avoir des infrastructures si importantes. Les entreprises peuvent dans ce cas opter pour des lieux pivots, des open spaces répartis dans différentes zones qui permettent aux collaborateurs de pouvoir bénéficier d'un espace de travail optimal.

Choisir un mix organisationnel nécessite donc une réflexion globale et approfondie concernant les objectifs de l'organisation et les ressources dont elle dispose.



1.3

Pourquoi ne faut-il pas rater cette évolution ?

1.3.1 Le modèle de l'entreprise traditionnelle ne fait plus rêver

Dans nos sociétés, la relation entretenue avec le monde du travail est en mutation. Les aspirations changent et le modèle d'entreprise classique est de moins en moins plébiscité. Le management traditionnel connaît aujourd'hui une profonde crise et perd en attractivité.

D'après une enquête réalisée par Ipsos et BCG sur 5000 employés répartis dans 5 pays :

81%

des cadres occidentaux considèrent que leur travail est plus difficile qu'auparavant. L'étude nous apprend également que seulement 9% des non-managers occidentaux aspirent à le devenir.

Ces chiffres cristallisent un véritable décalage entre les aspirations des collaborateurs et l'organisation interne de l'entreprise. Entre rigidité et complexité, les entreprises peinent à rester attractives. Les collaborateurs se tournent donc mécaniquement vers de nouveaux modes de travail.

Prenons l'exemple des freelances : Le nombre de travailleurs indépendants augmente fortement depuis une dizaine d'années.

+145%

En France en 2019 le nombre de freelances est estimé à 930 000, soit une croissance de 145% depuis 2009.

Et d'après l'étude réalisée en 2016 par le McKinsey Institute sur plus de **8 000** entrepreneurs et freelancers, **70 %** déclarent avoir choisi leur situation professionnelle. Ce choix s'explique par la possibilité de pouvoir organiser son temps, choisir ses clients, et celle de pouvoir déterminer son lieu de travail.

♥ **Enseignement** : Les entreprises ne parviennent plus à convaincre tout le monde et une partie de la population active va chercher dans d'autres modèles de travail une réponse à sa volonté d'indépendance et de liberté.



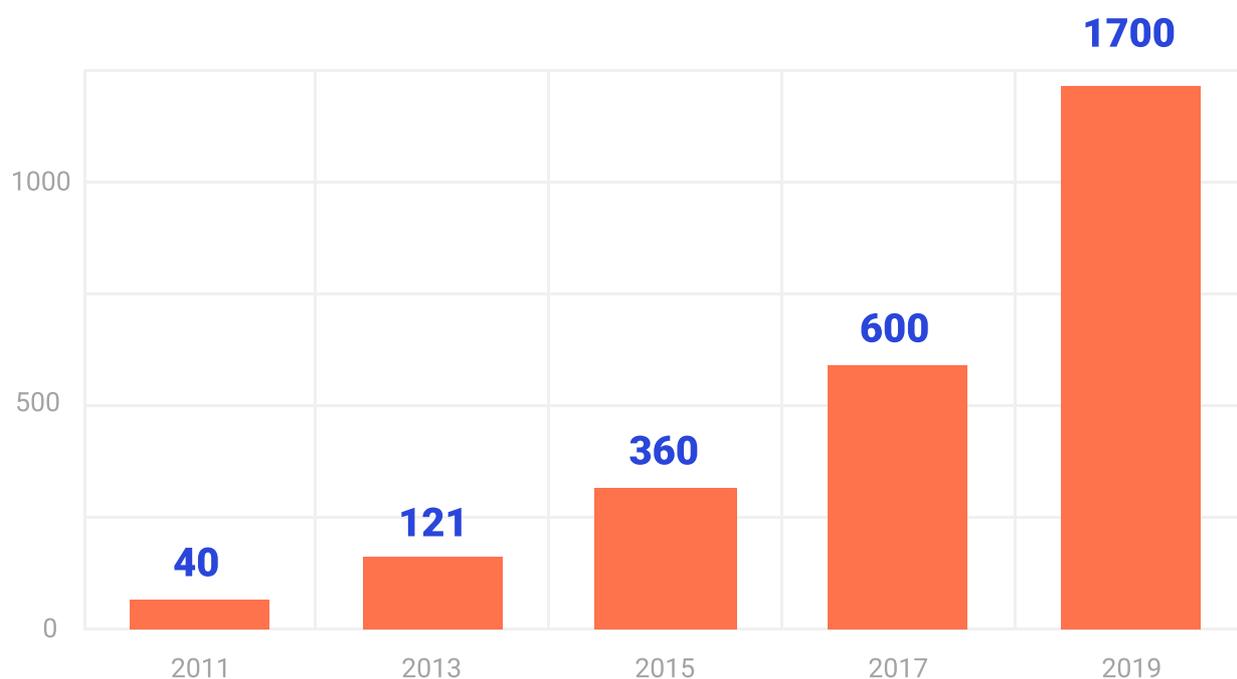
1.3.2 Le télétravail est une étape vers la réinvention des modèles de gestion

L'hypermobilité anime notre société, que ce soient les flux de marchandises ou de personnes ; tout circule. Le confinement a fait prendre conscience aux entreprises d'une chose : les posts de travail peuvent eux aussi être « **mobiles** ».

Le développement des nouvelles technologies permet un travail plus nomade notamment avec l'augmentation du nombre de tiers-lieux.

Entre 2017 et 2019, le nombre d'espaces de coworking **a triplé** ce qui traduit un véritable engouement pour ce type de solutions de la part des Français.

Bureaux à Partager Le blog. 2020. L'indice Du Coworking 2019 : Une Forte Croissance Tirée Par De Grands Acteurs
www.bureauxapartager.com/blog/indice-du-coworking-2019



Nous sommes faces à des changements très profonds :

les innovations de ce siècle et l'évolution des mentalités doivent mener les entreprises à une remise en question poussée de leur modèle. Le télétravail fait partie de ce nouveau monde, il est en résonance directe avec les nouveaux défis sociaux et managériaux des entreprises. Il y a alors une urgence d'action afin de ne pas manquer le coche, d'une évolution prégnante et constitutive du succès des entreprises.

L'agilisation des organisations est déjà en marche, et la nécessité de sauter dans ce train en mouvement se fait de plus en plus pressante. Il en va de la compétitivité et de la survie de ces entreprises.

♥ Une entreprise agile **est une entreprise qui sait adapter son orientation stratégique et opérationnelle.** Il s'agit d'une entreprise **qui s'organise pour maîtriser le changement** et l'incertitude sans les nier, coopère, et enfin, **valorise le plein potentiel** des collaborateurs

2

Le télétravail demande un encadrement spécifique

Le télétravail est avant tout une façon de travailler qu'il faut penser. La souplesse induite par cette forme de travail n'exclut pas de définir un processus. Le processus fournit la structure et la direction pour faire avancer les choses sans pour autant être rigide et immuable.

Les méthodes de travail, les outils utilisés, les différentes règles de communication et autres processus particuliers, ont tout intérêt à être définis le plus tôt possible dans la transition vers le télétravail. Un cadre favorise l'efficacité et participe au maintien et à la création de la culture d'entreprise.



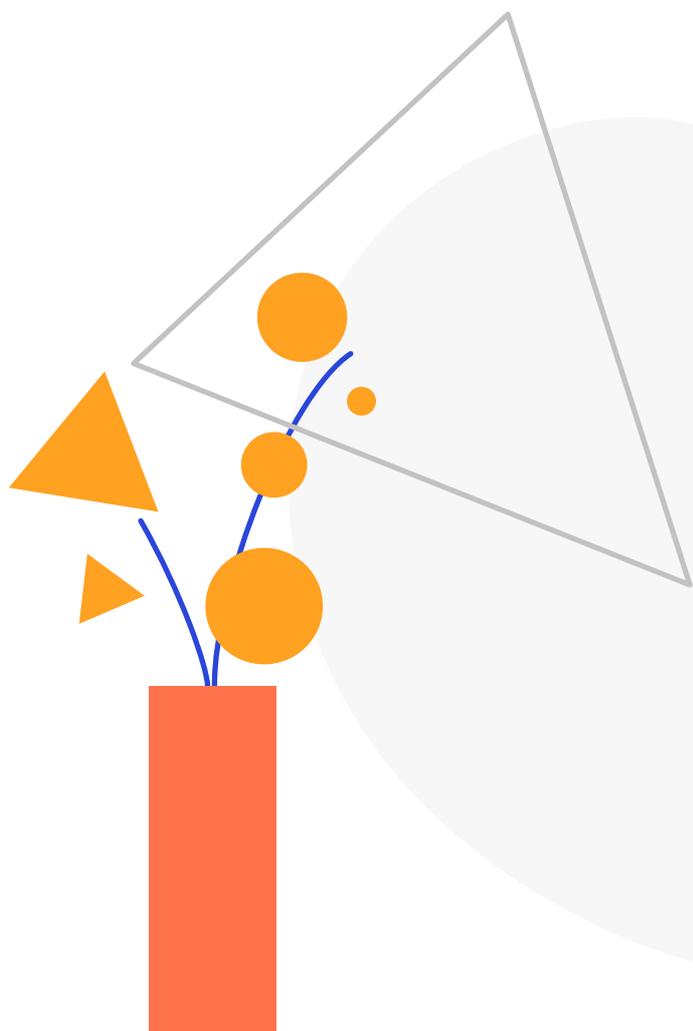
2.1

Etablir un cadre de transparence par la communication

Dans le cadre du télétravail, les possibilités d'obtenir des informations sont limitées. D'autre part, la manière de communiquer change considérablement puisqu'il n'est pas possible d'échanger en direct. Les informations informelles circulent moins, une simple question demande un effort de formalisation contraignant, et des tensions peuvent rapidement apparaître en l'absence de communication non verbale.

Cette distance entre collaborateurs peut induire un manque d'empathie interpersonnel et favoriser la mésinterprétation des messages écrits. Enfin, l'isolation sociale peut aussi s'avérer pesante pour certains caractères extravertis, se sentant écrasés par le poids de la solitude. Pour éviter ces écueils, mettre en place des règles et encourager certaines pratiques est nécessaire.

● L'écriture est un outil indispensable du télétravail. Il s'agit d'un moyen efficace pour mettre tout le monde sur la même longueur d'ondes, articuler une pensée complexe, et ce, sans faire perdre de temps au groupe. Dans le travail à distance, beaucoup plus d'informations doivent passer par l'écrit.



● Le système d'information doit être adapté afin de gagner en efficacité. Cela implique des options de communication variées :

- Pour le partage rapide d'informations formelles en interne qui ne nécessite pas de détails visuels, des applications comme **Slack** ou **Microsoft Teams** sont très adaptées
- Pour communiquer en externe, les emails peuvent être privilégiés
- Et enfin les appels vidéos peuvent être utilisés pour des échanges : ils ont l'avantage de pouvoir être moins formels que les appels audio ou écrit et stimulent l'échange d'informations informelles.

Le tout est de réussir à trouver un équilibre entre les différents canaux de communication afin d'optimiser leur utilisation. Réussir à bien communiquer est une des clés de la réussite du télétravail



● Etablir des temps de communication :

- Privilégier des réunions courtes et régulières pour maintenir un lien constant avec les collaborateurs : **Un entretien individuel par semaine ?
Un point d'équipe quotidien de 20 minutes ?**

- Il doit être facile pour les collaborateurs de communiquer ensemble. Pour cela, il faut veiller à toujours laisser une porte virtuelle entrouverte. Si chacun laisse une plage de communication bien en évidence, les échanges sont de meilleure qualité puisqu'ils auront plus de chances d'intervenir à un moment opportun.

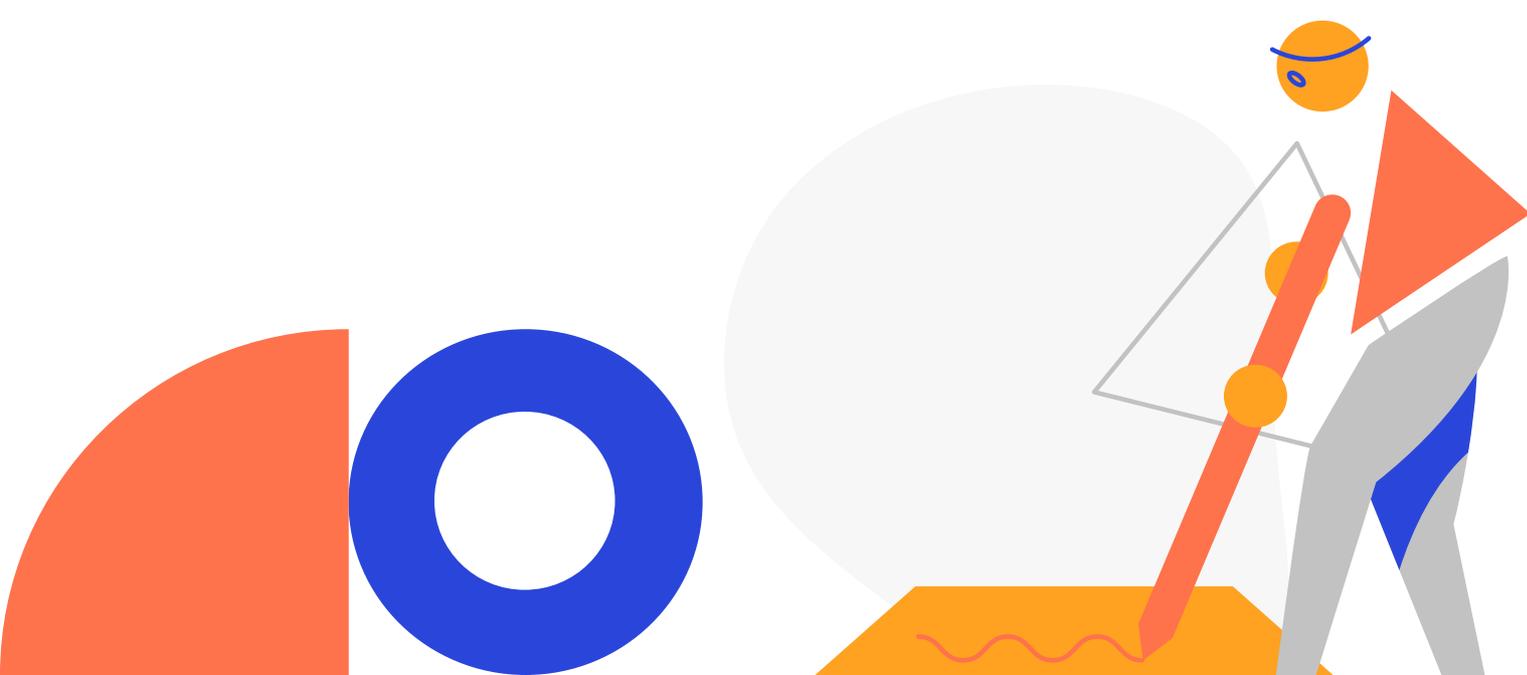
N'hésitez donc pas à partager votre calendrier professionnel !

- Donner aux collaborateurs la possibilité d'interagir socialement à distance en favorisant des échanges informels. Une réunion en présentiel laisse toujours la place aux conversations spontanées, il doit en être de même lors des réunions distancielles.

Il est aussi important de prévoir des moments où toute l'équipe est réunie physiquement afin de pouvoir tisser des liens fort.

- Devoir communiquer chaque semaine sur ce qui a été fait et sur les plans de la semaine prochaine.

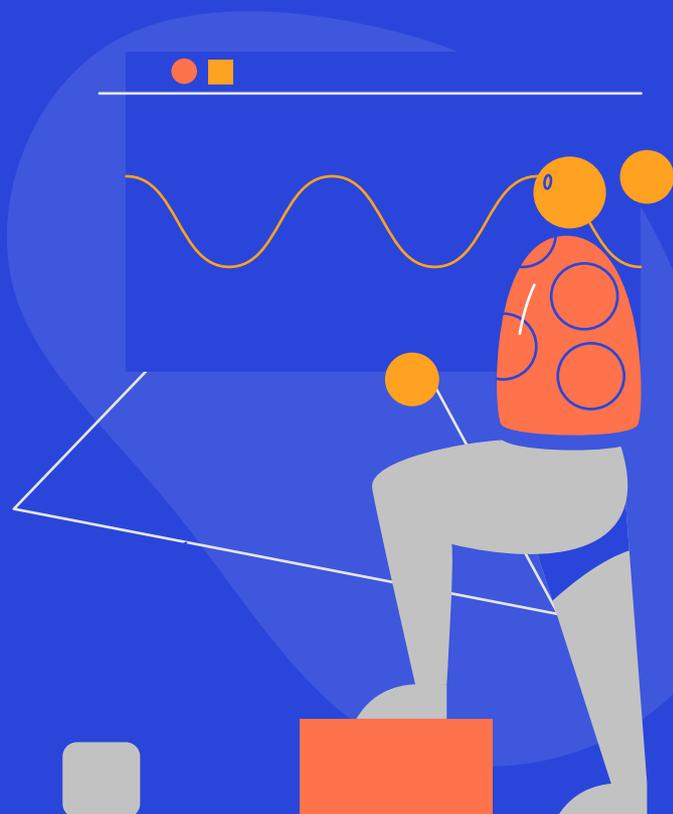
Cela permet de savoir de manière systématique le travail qui a été réalisé par les collaborateurs et stimule leur performance.



● Mettre tout le monde sur la même longueur d'ondes :

- Convenir en amont de méthodes de travail et les communiquer de manière transparente. Il faut que chacun sache comment les autres travaillent à distance afin de conserver des synergies et stimuler la coopération.

- Dans le cas d'un modèle de télétravail hybride, tous les salariés ne seront pas amenés à travailler à distance, mais il est important que chacun se sente inclus de manière aussi complète dans les processus de communication. L'objectif est de faire en sorte que tous les collaborateurs aient accès aux interactions qui se produisent sur le chemin de la machine à café... et ce même à distance !



En Bref :

- Planifier des temps de partage de l'information sans nuire à la flexibilité
- Partager de l'information sans inonder de messages
- Choisir les bons moyens de communication selon le type d'échange souhaité
- Communiquer de manière équitable entre sédentaires et télétravailleurs

2.2

Les outils pour bien travailler à distance

En distanciel, utiliser et maîtriser les bons outils est nécessaire afin de s'assurer que chacun puisse effectuer son travail sans le soutien d'une personne physiquement présente.

Voici quelques outils adaptés au télétravail :



Slack offre de multiples possibilités afin de recréer un espace d'échange virtuel à la fois convivial et efficace. En effet, chaque équipe peut avoir une chaîne de discussion qui lui est propre, par exemple marketing, comptabilité, etc...

Seul les membres de ces pôles peuvent y accéder et échanger, le responsable marketing n'aura ainsi pas accès à l'onglet comptabilité. En parallèle, une chaîne de discussion générale est dédiée à l'ensemble des membres de l'entreprise : elle permet l'échange entre tous les collaborateurs. Slack est un outil très modulable, dans lequel le nombre de canaux de discussion n'est pas limité. Une chaîne peut donc être exclusivement dédiée à l'humour, à la cuisine, ou au troc entre collègue. C'est à la fois un outil de communication formelle et informelle sans que les deux ne s'entremêlent.



L'authentification unique (SSO) est une fonction qui permet aux utilisateurs d'accéder à plusieurs applications en ne s'authentifiant qu'une seule fois. Des outils comme 1password ou Dashlane peuvent être adaptés.



Google doc permet une grande transparence entre les collaborateurs. Chacun peut avoir accès aux documents par lesquels il est concerné et obtenir la possibilité de les modifier. Pour le suivi et la collaboration, Google doc est donc un outil adéquat.



Miro est un outil de brainstorming à distance. Il s'agit d'un tableau blanc collaboratif avec des options très ergonomiques qui permet de stimuler la créativité des collaborateurs. Idéal pour innover et sortir des impasses.



Zoom un outil de conférences vidéo à la fois très simple d'utilisation et regorgeant de fonctionnalités intéressantes. Il permet par exemple de réaliser des réunions avec un large nombre de personnes, et au besoin, de créer des sous-espaces de discussion vidéo. Ces sous-espaces, ou « breaking room », permettent à l'animateur de rompre temporairement la discussion générale pour envoyer les participants travailler en petits groupes. Au bout d'un temps imparti, les petits groupes se ferment automatiquement et tous les participants sont renvoyer dans la conversation générale.

Une fonctionnalité bien utile pour le travail en équipe à distance. Il existe bien d'autres outils de communication vidéo, Google Meeting, Skype etc. Certaines entreprises et universités ont même adopté des outils tels que Discord, initialement réservés à l'univers des jeux vidéos, pour collaborer et innover en équipe.

2.3

L'onboarding

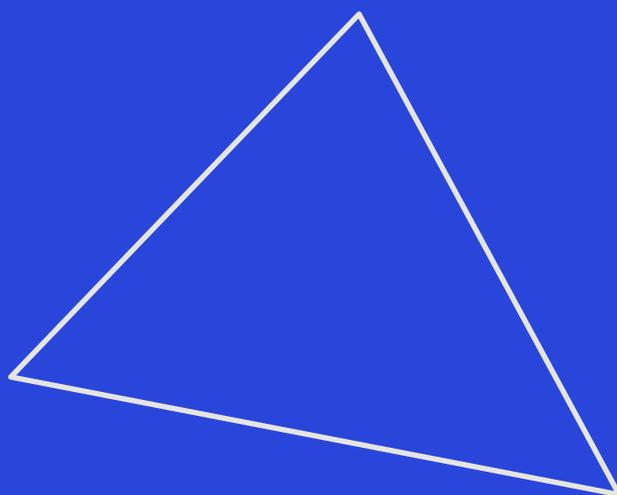
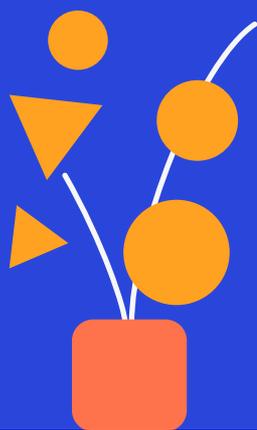
L'accueil et la formation des collaborateurs nécessitent beaucoup d'attention, surtout à distance. Deux points doivent retenir l'attention : l'accompagnement et la transparence.

- **Adopter un système de mentorat.** Si une partie de l'organisation travaille à distance, une nouvelle recrue pourrait avoir plus de mal à trouver ses marques et à nouer des liens rapidement. C'est pourquoi le mentorat ou « Buddy system » qui permet d'avoir un encrage solide dans l'organisation semble être une option intéressante.

- **Communiquer rapidement sur les grandes lignes** de l'organisation de l'entreprise. Lorsque l'organisation de l'entreprise est hybride, certaines informations peuvent être moins accessibles. Il est donc important de partager les connaissances institutionnelles de l'entreprise, les méthodes de travail et les habitudes de communication dès les premiers jours. Il faut donc diffuser le savoir rapidement pour que tout le monde puisse assimiler les outils utilisés et les principales méthodes de travail.

La formation s'insère dans un ensemble de réflexions collectives plus vaste pour répondre à la question : comment travailler ensemble et à distance ? Cela nécessite de brainstormer en équipe afin de créer une charte pour établir un cadre sain et productif propice au télétravail. Réfléchir à ce cadre et le formaliser en équipe permet de décupler son efficacité.

Ci-dessous, une idée d'ébauche de charte :



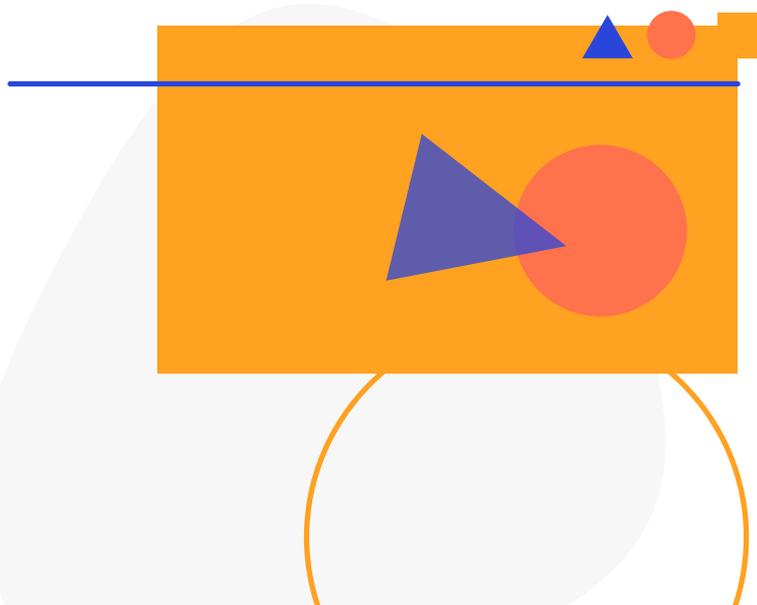
2.4

La mesure de la performance

Le télétravail signe la fin du micro-management et du présentisme. Il n'est plus possible d'évaluer la qualité d'un travail par les supposées heures passées à le réaliser, mieux vaut au contraire faire confiance et se concentrer sur les résultats. Afin de mesurer la performance il convient de définir une vision commune et de fixer des objectifs clairs. Il faut aussi chercher à obtenir des retours réguliers. Un outil de management de la performance sera un allié efficace aussi bien dans la mise en place de campagnes d'entretiens permanents que dans l'implémentation de la méthode feedback 360.

L'engagement et la performance des collaborateurs font partie des plus grandes préoccupations des entreprises. A distance, le challenge est encore plus complexe car le contexte change et de nouvelles stratégies doivent absolument être adoptées. Disposer d'une plateforme de management de la performance des talents à l'image d'Elevo permet de fixer des objectifs adaptés à chacun, d'assurer un suivi transparent de la performance et de l'engagement, le tout sur une interface optimisée et avec l'accompagnement d'experts

Vous souhaitez en savoir plus sur Elevo ? [Demandez une démo](#)

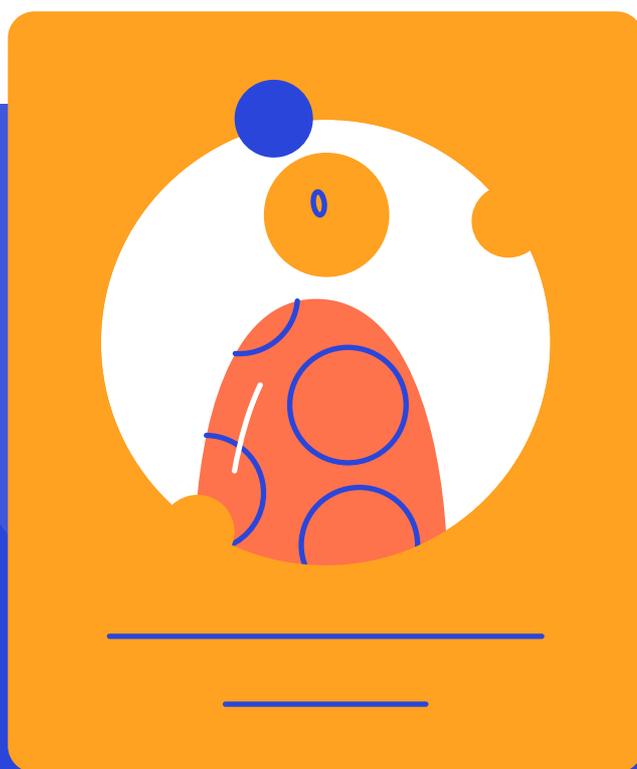


3

L'humain est au cœur du télétravail : leaders et équipes doivent se réinventer

Si le télétravail repose sur un cadre, sur la technologie...

Il s'agit avant tout d'une aventure humaine dans laquelle le rôle et l'attitude de chacun doivent être repensés. Les outils, les process reposent sur les Hommes qui les mettent en œuvre. Et le télétravail ne peut aboutir correctement sans un profond changement des compétences, des mentalités et des postures de chacun.



3.1

L'entreprise a besoin de plus d'agilité et d'intelligence émotionnelle

L'humanisme des Lumières a opéré une réduction de l'homme à un homme rationnel. Son intelligence lui permet d'apprendre, et l'accumulation de la connaissance autour du problème qu'on veut résoudre conduit à une optimisation de cette rationalité. Il s'agit d'une logique de spécialisation dont le 20^{ème} siècle, l'ère industrielle, s'est largement imprégné.

On apprend jusqu'à devenir expert dans un domaine, pour pouvoir traiter les problèmes qui lui sont directement associés de manière optimale. Ainsi, avant le 21^{ème} siècle, on gardait souvent un emploi dans le même secteur toute sa vie, en développant un panel de compétences restreint. Le spécialiste, celui qui en savait le plus, figurait en haut de la pyramide, pour pouvoir transmettre cette connaissance précieuse à ses collaborateurs dans une logique « **up-down** ». Celui qui avait le plus de connaissances décidait et pensait tout, les autres se cantonnaient à un rôle d'exécution. Le manager devait pouvoir résoudre des problèmes et prendre des décisions à partir de ses connaissances, et de la logique. C'est en tous cas comme cela que son rôle était perçu.

♥ Mais est-ce encore pertinent aujourd'hui, alors que nous sommes passés à une économie mondiale du savoir en rapide évolution, interconnectée et dominée par la technologie ? Alors que le manager ne peut plus être l'individu « **sachant** » ? Alors que le rapport manager/équipe ne peut plus être celui du contrôle absolu dans le cadre du travail à distance ?

Comme l'écrit très bien **Christophe Haag, professeur à l'EM Lyon** et expert en intelligence émotionnelle,

« Le 20e siècle a vécu sous la terreur du QI, guillotine des talents exubérants, fossoyeur des hors normes [...]. Le 21e sera celui du QE (quotient émotionnel). Une simple lettre qui change la donne du management, renverse les idées reçues, bouleverse les règles de sélection, téléporte le déjà-vu, dynamite le déjà-dit, explose le déjà-fait. »

L'avènement de l'organisation complexe et apprenante remet profondément en cause les rapports hiérarchiques traditionnels. Un système complexe susceptible d'être stable ne peut être contrôlé par un système simpliste vertical reposant sur l'ordre et l'exécution.

Comme le souligne **Salman Khan, fondateur de la Khan Academy** (une organisation à but non lucratif dont le but est de fournir un accès gratuit à des enseignements de la meilleure qualité possible partout dans le monde),

« Les États n'ont plus besoin d'une classe ouvrière docile et disciplinée sachant tout juste lire, écrire et compter » mais de « de travailleurs créatifs et curieux, et de citoyens en perpétuel apprentissage capables de concevoir et d'implanter des idées nouvelles ».

Il est donc temps pour les managers d'évoluer, et d'admettre que l'intelligence rationnelle ne peut suffire. Il leur faut se transformer, réveiller un potentiel différent, resté en friche.

Pour oser prendre des décisions transgressives et réinventer la gestion des entreprises, une belle solution s'offre aux managers : développer l'intelligence émotionnelle.

3.2

Quelles sont les compétences concrètes du manager à distance ?

Dans un contexte de travail à distance, où la pratique et la collaboration sont de mise, le manager ne peut se limiter à son rôle de gestion historique. Le monde du travail actuel combiné à l'autonomie des télétravailleurs nécessite un changement de posture de la part des leaders et le développement de nouvelles compétences.

Il doit être capable :

- D'animer, guider et inspirer une communauté
- De fixer un cap, des objectifs et définir des étapes intermédiaires
- D'aider les équipes à surmonter les difficultés bureaucratiques (silos organisationnels, inertie des ressources)
- D'orienter les équipes vers les meilleures opportunités
- De donner les outils nécessaires pour avancer rapidement
- D'encourager les collaborateurs à distance (suivi personnalisé avec des appels individuels)
- De créer un espace de convivialité et d'échange

Pour cela le manager doit faire preuve de plusieurs qualités :

- Être humble et aidant : il n'en sait pas forcément plus que les collaborateurs de son équipe sur tous les sujets
- Être à l'écoute : sa meilleure arme est de poser des questions pour éveiller des idées et débloquer des situations
- Faire preuve de sérendipité : il doit faire circuler le savoir, son rôle est de créer des ponts entre les gens, les idées et les projets. Générer des synergies de groupe et favoriser l'intelligence collective ? telle est sa mission
- Faire preuve d'exigence : le manager doit s'assurer que l'équipe et les individus qui la composent exploitent leur plein potentiel de travail.
- Être doté de compétences organisationnelles : La planification est très importante pour une organisation en distanciel.

A retenir : Les leader agiles en accord avec les valeurs du télétravail construisent activement l'alignement plutôt que transmettre des ordres et directives.

Le manager doit montrer le chemin et être souple, connecter, créer du lien social dans l'équipe, adapter sa manière de communiquer, soutenir, être particulièrement à l'écoute, donner de la confiance et faire preuve d'empathie.

Mais l'agilité n'est pas une panacée. Il faut des années pour développer une véritable culture agile. Il est difficile d'amener des cadres à adopter cette posture et à changer leurs habitudes de travail. Le rôle des RH est donc de fournir les bonnes indications pour aligner la gestion des performances sur les valeurs agiles, d'encourager de nouvelles motivations, de repenser le parcours carrière et les pratiques d'intégration.

3.3

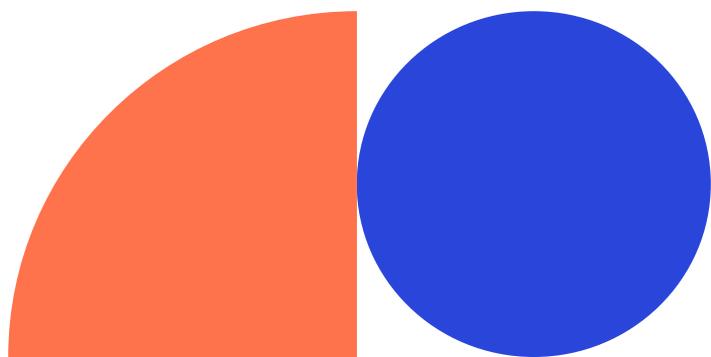
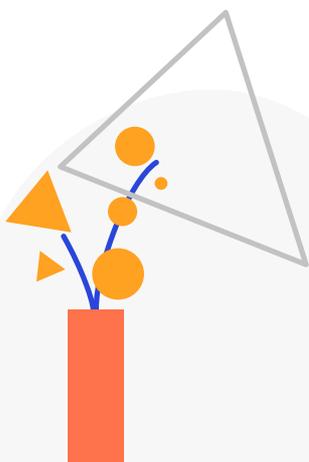
Les collaborateurs doivent acquérir de nouvelles compétences en télétravail

Si les équipes ont tendance à adopter plus facilement la méthode agile que certains dirigeants qui craignent une diminution de leur pouvoir, les équipes doivent elles aussi être préparées à cette méthode de travail nouvelle.

Quels profils recruter pour une entreprise qui souhaite se lancer **dans le télétravail ?**

Comment développer ces compétences chez des collaborateurs moins enclins à **faire ce type de changement ?**

Tout le monde ne peut pas travailler correctement en distanciel, même si des formations de qualité et un cadre efficace peuvent grandement faciliter l'apprentissage de cette forme de travail. La réussite du télétravail dépend avant tout de certaines qualités que doivent développer les collaborateurs.



● Propension à l'action et à la proactivité : à distance, il est très difficile de gérer des personnes qui prennent peu d'initiatives. Le manager doit en effet fournir des orientations, donner des conseils et attendre des résultats de la part du collaborateur. Mais il faut aussi savoir faire preuve d'autonomie. Lorsqu'une échéance est éloignée ou que le collaborateur n'a pas de tâche précise qui lui a été assignée, il doit être capable de « passer à l'action par défaut »

● Avoir une capacité à gérer les priorités : à distance, un collaborateur est beaucoup plus libre concernant la gestion de son emploi du temps. Il est donc très important qu'il sache s'organiser et hiérarchiser ses tâches par ordre d'importance.

● Maîtriser l'écriture et les conversations asynchrones : à distance, la plupart de la communication se fait de manière écrite. Il est donc important de travailler avec des personnes capables d'écrire de manière claire et concise, tout en faisant preuve de tact.

● Faire preuve d'empathie et de bienveillance : à distance la privation de langage corporel rend difficile l'analyse de certaines situations. Il faut donc que les collaborateurs soient d'autant plus vigilants à l'état émotionnel des autres afin d'éviter une accumulation de tensions

● Être digne de confiance : Il est tout à fait inenvisageable de travailler à distance avec quelqu'un en qui vous n'avez pas confiance. Il est donc important que les équipes soient composées de personnes dignes de confiance (et que les managers leur fassent confiance).

● Être motivé pour travailler à distance : Certaines personnes peuvent légitimement ne pas avoir la volonté de travailler à distance, que ce soit chez elles ou même dans des tiers-lieux. Dans ce cas, il est contre-productif d'exiger d'un collaborateur qu'il télétravaille.



0.0 Conclusion

Le travail est en pleine mutation, il est question de surfer sur la vague et de ne pas se laisser noyer. Prendre conscience de cette (r)évolution, c'est déjà avoir fait la moitié du chemin.

Le télétravail n'est que le symptôme d'une modification beaucoup plus profonde, des aspirations individuelles et du rapport au travail. Comme l'affirmait Jacques Chirac au début des années 2000,

« il faut prendre conscience que le travail ne constitue plus, désormais, l'essentiel de la vie ».

Cela implique des changements managériaux forts : le collaborateur ne doit plus être surveillé mais encouragé. Le défi du manager du XXIème siècle est de trouver le bon équilibre sur la balance liberté/performance. Le télétravail est le levier de régulation primaire de cette balance. Il est un formidable moyen d'émanciper les individus de la contrainte liée au travail et de leur permettre de mieux allier vie privée et vie professionnelle.

Seulement, cette mutation engage l'ensemble de l'entreprise qui doit faire évoluer l'intégralité de son système organisationnel. La façon d'être au travail des managers et des collaborateurs doit aussi s'adapter en laissant plus de place aux résultats. La profondeur des changements que le télétravail implique doit faire sonner l'alarme des entreprises n'ayant pas encore entamé leur transition. Certains paquebots industriels et bureaucratiques peuvent mettre des années à effectuer leur mutation.

Or, le train du changement est plus proche du TGV que du TER : ne pas arriver à l'heure à la gare de l'innovation pourrait conduire bon nombre d'entreprises à rester à quai. Le télétravail ferme la porte à ceux qui ne sauront pas s'y adapter mais ouvre un nouvel horizon des possibles plus soutenable aux autres.

« Le nouveau ne sort pas de l'ancien, mais apparaît à côté de l'ancien, lui fait concurrence jusqu'à le ruiner. »

Joseph Schumpeter, Théorie de l'évolution économique



ILS NOUS FONT CONFIANCE

DRH



PARTENAIRES



PRESTATAIRES RH



START-UP RH



Parlons RH est l'agence leader en marketing RH et digital dédiée aux DRH et à leurs partenaires.

Nous permettons à ces acteurs d'optimiser l'intégration des médias sociaux dans leur stratégie de marketing RH et de marque employeur.

Nous améliorons la visibilité et l'image de leur offre RH dans les différents domaines des Ressources Humaines et du management : recrutement, expérience collaborateur, communication RH, formation, évaluation, rémunération, mobilité, coaching, etc.

Parlons RH connaît une formidable croissance comme en témoignent le dynamisme de sa communauté de professionnels RH et le succès grandissant de son blog devenu en quelques années une référence sur le marché RH.



CONTACTEZ-NOUS

 contact@parlonsrh.com

 09 83 40 04 98

Simplifiez votre management de la performance même en télétravail

- Entretiens d'évaluation
- Suivi d'objectifs
- Feedback 360°
- People Analytics

elevo.fr

