

Tasmane

Quels changements dans les entreprises et les institutions suite à la crise Covid ?

Les analyses et les pistes de Tasmane

LA PAROLE

Ludovic MARTY
Directeur Général



LA LETTRE • 03

NOVEMBRE 2020



ÉDITO

La crise sanitaire du printemps 2020, toujours inquiétante et sans horizon de fin, a bousculé les pratiques de travail et l'organisation de beaucoup d'entreprises. Toutes celles qui le pouvaient, pour les métiers adaptés, ont fait largement appel au télétravail.

Au plus fort du pic du confinement, le Ministère du Travail estimait à 12 millions le nombre de salariés en télétravail : bien plus que les 1,8 millions qui le pratiquaient de manière régulière en 2017. Si les grèves de fin 2019 et début 2020 avaient déjà enclenché un premier mouvement d'ampleur, la pandémie de Covid-19 a véritablement prouvé la remise en cause des modes de travail.

Alors que l'incertitude est toujours très forte sur l'évolution de la situation sanitaire, le sujet du télétravail est au cœur des réflexions et des discussions dans les entreprises éligibles. La période écoulée a démontré les potentialités et l'utilité du télétravail. Les entreprises y ont trouvé un intérêt renforcé et ont beaucoup moins d'arguments à opposer à leurs collaborateurs désireux de travailler à distance. Dans beaucoup d'entreprises et d'organismes, le télétravail a permis d'assurer la continuité des activités, prouvant très concrètement ce qui était faisable, ou non, par des équipes complètement dispersées mais connectées.

Cette période exceptionnelle va-t-elle réellement remettre en cause le fonctionnement des entreprises, dans le fameux « monde d'après » ?

Tasmane, dont la première vocation est bien de stimuler les questionnements chez ses clients et de les accompagner dans leurs projections, apporte son éclairage sur les évolutions possibles et met l'humain au cœur du débat.

Tasmane projette les nouveaux modes de travail et donne des pistes pour l'entreprise de demain, forte de ses collaborateurs multi-localisés et paradoxalement, d'un collectif renforcé.



LA PAROLE

Ludovic MARTY - Directeur Général

Avant toute considération autour des nouveaux modes de travail, il est absolument nécessaire d'aborder le risque de fracture sociale induit par le télétravail

Il faut bien garder en tête le fait que plus de deux tiers des Français n'ont pas accès au télétravail. Usines de production, secteur agricole, professions dans les domaines de la santé, du commerce, de la restauration, de la logistique, agents de l'état comme les forces de l'ordre : de nombreux métiers ne sont pas éligibles. Pas de télétravail possible pour les ouvriers du bâtiment et de l'agroalimentaire ou dans les supérettes !

Le risque est fort de faire apparaître une nouvelle fracture sociale entre ceux qui peuvent prétendre au télétravail, a fortiori dans des conditions favorables (maison secondaire, pièce dédiée, connexion internet fiable, etc.) et ceux qui ne peuvent pas y prétendre (du fait de leur métier, cohabitation délicate au domicile, exclus du numérique, etc.). D'un côté les privilégiés qui pourront travailler d'où ils veulent jusqu'à 3 ou 4 jours par semaine, de l'autre les "laborieux" qui devront quoi qu'il arrive se rendre sur leur lieu de travail chaque jour de la semaine !

Cette fracture va exister entre différentes entreprises mais aussi au sein d'une même entreprise, en fonction des activités et des métiers qui la composent, et ce aussi bien dans les grands groupes que dans les entreprises de taille plus réduite. Cette fracture est un facteur d'éclatement de la cohésion sociale des organisations. Considérant l'ampleur de ces mutations sur les modes de travail et les risques induits, les entreprises font face à un défi majeur : concilier trois objectifs toujours plus imbriqués : cohésion sociale, bien-être et compétitivité.

Générer de la solidarité entre les télétravailleurs et ceux qui ne peuvent pas télétravailler

La seule façon d'empêcher ou seulement de réduire cette fracture sociale est de créer de la solidarité entre les deux catégories de collaborateurs. Ceux qui sont contraints à de la présence physique sur site doivent ressentir considération et soutien des autres actifs, et au-delà, doivent voir des actes concrets qui leur facilitent la vie, qui font baisser leur niveau de contraintes.

La solidarité avec les opérationnels terrain est un sujet complexe : faut-il aller vers des compensations, des critères sociaux différenciés, la prime de présence imaginée par l'Élysée ... ? Une voie qui paraît accessible est celle relative aux déplacements. Les télétravailleurs doivent s'organiser pour laisser les plages de fort flux à disposition de ceux qui doivent absolument se rendre sur leur lieu de travail. Ce qui leur permettra gain de temps et confort pour circuler.



Développer les initiatives pour concilier télétravail avec responsabilité sociétale

La période que nous venons de vivre a fait émerger tout un élan de solidarité et d'entraide. Cet élan, les entreprises peuvent s'en emparer pour proposer à leurs collaborateurs des ouvertures dans le cadre du travail : permettre à ceux qui veulent se consacrer quelques heures par mois à œuvrer pour des associations ou du caritatif ou permettre aux plus expérimentés de transmettre leur expérience et leurs connaissances à des plus jeunes ou des personnes en difficulté. Des initiatives qui peuvent être pleines de sens et fédératrices pour les collaborateurs.

Le « monde d'après » reste à inventer

Il ne s'agit pas d'imaginer le « monde d'après » avec des gens qui travailleraient uniquement depuis chez eux. S'il est vrai que le télétravail présente de nombreux avantages, personne n'a vraiment envie d'être à 100% en distanciel. Les façons de travailler doivent être et vont être réinventées : un subtil équilibre entre la présence en entreprise et le travail à distance, faisant émerger de nouvelles pratiques de collaboration et d'animation managériale.

Nous pouvons déjà constater des mouvements dans le rapport des actifs à la condition de salarié. La capacité de télétravail va très certainement encourager et faciliter une plus grande individualisation du travail, et donc un rapport différent entre l'entreprise et tous ceux qui peuvent collaborer sous une forme ou une autre (freelance, nomadisme).

Les avantages du télétravail se sont complètement révélés, pour l'entreprise comme pour les collaborateurs

Le grand enseignement de cette crise est que le télétravail fonctionne bien au-delà de ce qu'on imaginait, finissant de convaincre les derniers sceptiques du côté employeur comme employé. Une entité ou un service avec 100% des collaborateurs en télétravail : oui cela fonctionne. Un projet basé sur des équipes pluridisciplinaires : oui cela continue, quasiment sans perte de productivité. Un bureau d'étude, une cellule de supervision, ... autant d'exemples concrets qui ont prouvé que les activités perduraient et s'en tiraient plutôt bien.

Le télétravail a fait la démonstration que pour certains secteurs économiques et pour certains métiers, il était un moyen efficace d'assurer la continuité des activités, même en cas de crise.



Ludovic MARTY - Directeur Général

Le mode télétravail n'a pas fait baisser la productivité

Il agit à la fois sur la productivité intrinsèque du collaborateur et du collectif (plus d'activités réalisées dans le même temps de travail), mais aussi sur la productivité extrinsèque (j'utilise mon temps de trajet pour produire). Le télétravail renforce l'efficacité car il oblige à structurer, à formaliser, à clarifier, à mieux répartir les rôles et responsabilités de chacun. Il force à respecter les horaires et les temps de réunions et rend ces réunions souvent plus productives.

L'utilisation régulière des outils collaboratifs appelle à une forme de précision et de concision sur le contenu : moins de circonvolutions, moins de discussions stériles. Il faut aller à l'essentiel. Ce qui sous-tend une vraie maturité des pratiques numériques et donc des efforts de l'entreprise pour accompagner les collaborateurs dans leur montée en puissance sur ces outils.

La productivité ne doit plus se mesurer au temps passé dans les locaux de l'entreprise. Elle repose sur le respect des objectifs définis entre collaborateur et manager. Elle renvoie directement à la capacité à produire dans les conditions choisies par le collaborateur. Les gains de productivité s'obtiennent également par la baisse de l'absentéisme et la réduction des risques psycho-sociaux. Les intempéries, les embouteillages, les transports en commun défaillants, ne deviennent plus des facteurs de stress et des heures perdues.

L'entreprise a en outre beaucoup à y gagner économiquement

La politique sur les locaux, sur la localisation des sièges et des centres administratifs est complètement remise en question. Les déplacements en avion pour 2 heures de réunion deviennent injustifiables.

Du point de vue des collaborateurs, la crise a été l'occasion de se rendre compte des avantages du télétravail : flexibilité des horaires, gains de temps induits par la suppression des déplacements, souplesse de l'organisation, gestion du temps personnalisée, optimisation de l'équilibre vie pro / vie perso, concentration optimisée, meilleur confort au travail, meilleure productivité, moins de stress, etc.

Le télétravail permet aux collaborateurs de disposer d'une plus grande autonomie et de faciliter l'organisation de leurs tâches quotidiennes. Cette latitude pour s'organiser a des effets positifs sur leur approche du travail et donc sur la qualité de leur production. C'est aussi une forme de reconnaissance : le télétravail est source de responsabilité et montre que la hiérarchie leur fait confiance.

Le télétravail fait maintenant partie à part entière de la qualité de vie au travail (QVT). Les nouvelles générations sont des générations nomades, qui aiment bouger, qui adoptent très naturellement le télétravail. Cela devient donc un réel argument pour le recrutement.



Ludovic MARTY - Directeur Général

Au-delà de la vie en entreprise, le télétravail a eu des effets très bénéfiques sur la planète, sujet sociétal extrêmement sensible.

La chute des déplacements dans le monde a fait baisser la pollution. La crise Covid pourrait entraîner la plus forte baisse d'émissions de CO2 depuis la Seconde Guerre Mondiale d'après les travaux du Global Carbon Project, accordant un répit plus que salutaire pour la planète.

Les Français ont rebondi sur ce constat et considèrent que cette crise sanitaire est l'occasion de mener une politique ambitieuse en matière de transition écologique. Ce qui induit encore d'autres conséquences sociétales : des voitures qui restent au garage, moins de monde dans les mégapoles par transfert du travail vers la campagne.

‘ Pour autant, certains collaborateurs vivent mal le télétravail ’

La période de télétravail intensif a donné lieu à deux grands cas de figures : des collaborateurs en souffrance mais pas pour les mêmes raisons ...

- Des collaborateurs désorientés, en perte de sens, exprimant de la fatigue plus qu'à l'accoutumée, sans qu'il n'y ait de lien avec la charge de travail. Le sentiment d'être déconnectés de l'entreprise, d'être moins utiles, moins efficaces et au final moins impliqués. Ces ressentis peuvent être liés au contexte (problèmes d'articulation des temps de vie pro / vie perso, de travail morcelé du fait de la garde d'enfants exposant davantage les femmes, craintes pour l'avenir, etc.) mais aussi à la pratique du télétravail (risque d'isolement, non maîtrise de certains outils de travail à distance, collaborations plus complexes, etc.).

L'isolement est souvent la première crainte des collaborateurs vis-à-vis du télétravail : s'ils sont très majoritairement satisfaits de leur travail à distance, certains craignent l'isolement social et la perte de l'esprit d'équipe.

- L'autre cas de figure, l'autre typologie de souffrance est l'hyper-connexion. Beaucoup de feedbacks indiquent que l'implication et les temps de travail sont plus élevés (ou plus durs à maîtriser) en mode télétravail.

LA PAROLE



Ludovic MARTY - Directeur Général

La difficulté réside aussi dans la « sur-sollicitation » du fait de la multiplicité et la disponibilité immédiate des outils : Outlook, Teams, Slack, Zoom, Skype, WhatsApp... en plus du téléphone. Enchaîner les réunions du soir au matin, sans pause ou presque, répondre à toutes les sollicitations sur les différents canaux, et cela avec un niveau de concentration maximal, supérieur à ce qui est nécessaire en présentiel, abouti à des états de fatigue élevés.

Il faut également parler du syndrome FOMO (Fear Of Missing Out : la peur de rater quelque chose) qui conduit à l'hyper-connexion, à l'hyper-réactivité aux sollicitations, qui empêche de se déconnecter le soir ou le week end. Cette hyper-connexion touche beaucoup de managers, qui en plus de leurs propres activités, doivent organiser le travail de l'équipe et maintenir les liens. Par ailleurs le fait d'être isolé peut amener certains à se sentir écarté avec pour conséquence un sur-investissement dans le travail pour compenser un sentiment d'inutilité allant jusqu'à la peur d'être « oublié ».

Directement impacté par ce phénomène, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est mis à mal. Même physiquement chez lui, l'hyperconnecté ne répond plus présent aux sollicitations et aux attentes de son entourage. Il n'a plus de ressort pour vider son cerveau de ses questions professionnelles et n'a plus d'énergie pour se consacrer aux autres. Enfin, il ne faut pas oublier le sujet des nouveaux arrivants (embauchés ou stagiaires / apprentis) qui « arrivent » dans des lieux désertés et donc éprouvent de réelles difficultés d'intégration.

Le télétravail nécessite des conditions favorables, ce qui n'est pas forcément accessible pour tout le monde. C'est un point de vigilance pour l'entreprise.

Le télétravailleur doit pouvoir s'aménager un espace dédié. Même lorsque l'on vit dans un petit espace, il faut essayer de se définir un endroit où l'on s'installe pour travailler et que l'on quitte lorsque l'on a terminé. Un endroit qui dispose du confort minimal, notamment en termes d'assise et d'écran (de la sensibilisation doit être menée et quelques règles en termes d'ergonomie du poste de travail seront transmises pour l'assurer).

Le télétravailleur doit être bien équipé avec tous les outils du fonctionnement en collectif, de la collaboration et du partage d'information. Il est important qu'il ait accès à un fil d'échange, pour solliciter ses collègues ou son manager quand il a en besoin, et ressentir la vie de l'équipe.

Le ou les groupes d'intérêt via les outils des réseaux sociaux sont également incontournables. Le télétravailleur ne doit pas se sentir seul derrière son écran et se demander à la fin de la journée s'il a produit un résultat utile. L'entreprise peut contribuer à ces conditions favorables, via un système de dotation pour équipement.



Deux facteurs clés de succès incontournables pour que le télétravail soit un levier de la performance

1) Faire confiance aux collaborateurs

Il y a encore peu de temps, circulait l'idée reçue que le télétravail rendait les collaborateurs incontrôlables car plus centrés sur leurs préoccupations personnelles que professionnelles. La vérité est que le télétravail ne crée pas de problèmes nouveaux liés à la motivation et à l'engagement, il révèle simplement des problèmes déjà existants.

La confiance, condition sine qua non au télétravail. Et une confiance réciproque.

Les managers doivent apprendre à faire confiance à leurs collaborateurs qui ne sont plus physiquement dans l'entreprise et les évaluer uniquement sur la tenue de leurs objectifs. De leur côté, les collaborateurs doivent s'inscrire dans une dynamique de responsabilisation, basée sur l'autonomie et l'autodiscipline.

Les outils permettent des interactions très fréquentes entre un manager et son équipe, en étroite collaboration, en partage et pas en contrôle. Il y a là un important changement culturel, qui met notamment en lumière des modes de management obsolètes (micro-management et multiplication des messages et interpellations, aux limites du harcèlement).

2) Donner un cadre au télétravail.

Bien évidemment, on trouve dans chaque entreprise un cadre pour le télétravail notoirement conçu et validé par les RH et les organisations syndicales, s'appuyant sur la réglementation (sachant que les textes sur le travail datent de 2005 au niveau national et doivent donc être revus).

Ce cadre doit être complété par de bonnes pratiques managériales, et être décliné en prenant en compte les spécificités des métiers et des contextes dans lesquels ils s'exercent. Il doit être co-construit avec les collaborateurs concernés et énoncé clairement. **Une première pierre pour installer la confiance mutuelle : mettre en place un groupe de travail mixte, collaborateurs / managers, pour fabriquer le cadre.**



Ludovic MARTY - Directeur Général

Que doit-on trouver dans ce cadre ?

- La limitation de la durée des séquences de travail : pas plus de x heures (2 heures c'est le maximum) sans interruption
- Le système pour gérer les réunions, les modes de prévenance, les règles de participation
- Les règles de déconnection, les règles par rapport aux e-mails
- Les différentes typologies de réunions à distance (one-to-one, équipe, atelier, webinar) et les bons comportements à respecter pendant ces réunions
- Les indications sur les sujets qui passent toujours en priorité (réclamation client, incidents, ...)
- Les moments pour les réunions d'équipe, les moments pour l'organisation du travail avec le manager, pour la distribution des tâches à réaliser collectivement ou individuellement
- Les moments de débrief, de revue

Quel modèle pour l'entreprise demain ? Premier principe : maintenir absolument le lien humain ,

Le lien humain est la condition absolue de l'accentuation du télétravail. La relation à l'entreprise et donc à son paysage humain fait de collègues, de managers, de partenaires... ne peut pas se contenter d'une relation uniquement fondée sur le travail.

La créativité, l'innovation ont quasiment toujours leurs sources dans des contacts informels, des rencontres imprévues. Les collaborateurs d'une entreprise ont absolument besoin de se retrouver ensemble, ils ont viscéralement besoin de l'informel. Combien de couples se créent dans l'intimité du lieu de travail ?

Quand on interroge les collaborateurs qui sortent du mode télétravail intensif sur ce qui leur manque le plus, ils répondent inmanquablement : la rencontre avec les autres, les discussions informelles, la machine à café, le repas du midi et plus globalement tous les moments de convivialité avec les autres membres de l'équipe, sans parler du travail si possible. Ces moments qui, quoi qu'on en dise, n'ont pas été remplacés par les cafés virtuels ou apéros en ligne et autres jeux, pourtant très utiles.

LA PAROLE



Ludovic MARTY - Directeur Général

Maintenir le lien est la seule façon d'éviter que la culture se dilue, que le sentiment d'appartenance s'étiolle, et au final que l'esprit d'équipe disparaisse.

Le bureau est un lieu d'échange, d'énergie, de créativité, où se construit le sens de l'entreprise, où se matérialisent ses valeurs, où se créent sa culture et le sentiment d'appartenance à un groupe. En télétravail, les sessions sont programmées : horaire, participants, objectifs, déroulé. Au bureau, les interactions entre équipes sont plus nombreuses et les circonstances, souvent improbables, amènent les collaborateurs à rencontrer dans les lieux de vie, les couloirs ou bien l'ascenseur des personnes qu'ils n'auraient jamais rencontrées.

Pour que le lien, ou plutôt le liant perdure et même se renforce, pour maintenir l'esprit de groupe, la présence physique dans les locaux est incontournable.

Trouver le bon équilibre entre télétravail et présence physique en entreprise

La question n'est pas d'opposer le télétravail avec la présence en entreprise. Il faut permettre à chacun d'intégrer dans ses activités une part de télétravail, adaptée à la nature de son métier, à l'actualité de son activité, mais aussi à sa propre sensibilité en matière de travail et de vie privée.

Le télétravail présente une limite forte, même quand les caméras sont allumées. Cette limite est liée à la communication non verbale. Il est très difficile voire impossible à travers une discussion à distance de percevoir les sentiments, l'état d'esprit de la personne en face ou les réactions d'un groupe. Des conclusions hâtives peuvent facilement mener à des incompréhensions ou des tensions.

Il n'y a pas de règle gravée dans le marbre, mais pour limiter le risque d'isolement, la présence au bureau doit être au minimum 1 jour par semaine, et même de notre point de vue, plutôt 2 jours.

Quels sont les moments importants où la présence physique apparait fortement souhaitable ?

La création d'une équipe : projet, task force, nouveau produit. Il est difficile de démarrer sans avoir créé une intimité professionnelle minimale qui fait que chacun connaît un peu l'autre : ses sensibilités, ses centres d'intérêt, son état d'esprit, ses zones de confort, ses facilités ou difficultés à se mouvoir dans un groupe.

LA PAROLE



Ludovic MARTY - Directeur Général

La cohésion d'équipe est un atout très fort qui ne s'obtient par hasard : l'alchimie monte progressivement. Un premier travail où tout le monde est physiquement présent est absolument nécessaire, un premier travail où le non verbal va prendre toute sa place. L'arrivée d'un nouveau collaborateur génère également ce besoin. Et ce travail sur la cohésion devra régulièrement être repris, à l'occasion de séminaires d'équipe. La cohésion est difficile à obtenir, elle est encore plus difficile à maintenir quand les inévitables difficultés opérationnelles surviennent.

Le cadrage des objectifs : partage de la vision, du cap, déclinaison des objectifs d'entreprise au niveau des entités et des équipes, élaboration de la feuille de route qui en découle. Un moment clé de l'année qui nécessite de prendre du temps, de s'écouter, de réfléchir ensemble, de faire parler ses convictions.

Les revues formelles : une ou deux fois dans l'année, quand le collectif a besoin de faire le point et de prendre des décisions très structurantes sur le déroulement des mois à venir.

Beaucoup d'**ateliers de créativité** ont eu lieu pendant le confinement et ils ont plutôt été productifs lorsque préparés avec soin et correctement outillés pour le brainstorming. Pour autant, la créativité peut être dopée par le non verbal, il est donc souhaitable d'alterner des ateliers en présentiel et des ateliers à distance.

Les points en tête à tête ont aussi besoin des effets du non verbal. Deux cas de figure qui nécessitent des rencontres physiques :

- Le nouvel arrivant, la prise d'un nouveau poste, le démarrage d'un coaching : autant de cas qui nécessitent de se rencontrer, de se ressentir, de décoder les attitudes. Dans un second temps, la réunion à distance, avec la caméra, est suffisante.
- Les « explications de texte », quand la situation est difficile, tendue et demande une discussion approfondie entre 2 personnes. Quand le manager souhaite « parler vrai » à un de ses équipiers, quand le collaborateur a une requête importante à signifier. Alors ces cas justifient absolument de s'enfermer dans un bureau, en face à face, et de se regarder droit dans les yeux.

Globalement, puisque les moments en présence physique de l'ensemble de l'équipe risquent d'être plus rares, il faut systématiquement en profiter pour travailler les deux leviers que sont le sentiment d'appartenance et la communication bienveillante.

Sans oublier la relation client ! Notamment en B2B, il est absolument essentiel de voir les clients : pour la prospection, pour la vente, pour l'après-vente, pour les points contractuels, pour les moments difficiles. Autant de situations où le non verbal tient toute sa place, où le sourire, la gestuelle et l'intonation sont des atouts majeurs.



LA PAROLE

Ludovic MARTY - Directeur Général

Le télétravail impacte fortement la configuration des bureaux

Toutes les précédentes réflexions permettent de revaloriser le bureau comme espace de lien social et de convivialité.

La bascule est certainement entre « être semble », collaborer et travailler seul. Venir au bureau pour rédiger un rapport ne présente pas beaucoup d'intérêt et à coup sûr la productivité sera meilleure en télétravail. En revanche, pour travailler, co-construire, brainstormer, à deux, à trois, à six ou plus encore, le bureau est le lieu à privilégier. Si ces bureaux sont pensés, ont été aménagés pour les diverses formes de collaboration.

Espaces digitalisés, modulables, confortables, ... Espaces dotés des outils de créativité ... Espaces pour tout simplement avoir envie de passer des moments avec ses collègues. Beaucoup d'entreprises avaient déjà procédé à des reconfigurations de locaux. Les besoins et les attentes des salariés ont évolué et vont encore évoluer par rapport à l'espace de bureau. Ce sera à coup sûr un important facteur d'attractivité et d'image.

Il ne faut pas oublier pour le modèle de demain, l'arrivée en force des espaces de coworking, qui vont très certainement trouver une place de plus en plus grande entre le « tous au bureau » et le « tous chez soi ».

Quels axes de progrès pour l'entreprise de demain qui maîtrise l'utilisation du télétravail ?

La digitalisation, forcément !

Les entreprises qui étaient avancées dans la digitalisation de leurs processus et la dématérialisation de leurs flux internes et externes sont évidemment celles qui ont eu le moins de difficultés à assurer la continuité des activités en période de confinement. Les tâches manuelles et les armoires de documents sont les ennemis du passage au télétravail.

Toutes les entreprises doivent pousser plus loin la logique de dématérialisation, et les retardataires doivent particulièrement s'activer. Traquer toutes les procédures manuelles, tous les formulaires encore papier, pour aller vers plus de digitalisation.

LA PAROLE



Ludovic MARTY - Directeur Général

La culture du collaboratif

Déployer des outils de communication efficaces et diffuser une culture de la collaboration est nécessaire pour maintenir l'engagement des collaborateurs. Il s'avère, en dépit de tous les outils à la disposition, qu'il n'est pas toujours simple de mettre en place des pratiques de télétravail efficaces dans une organisation habituée de longue date au travail au bureau.

La culture de la collaboration repose sur :

- Le partage de l'information
- La formalisation minimale
- Le cadre, les règles pour le « travailler ensemble »
- Les réunions (s'attaquer au serpent de mer !)

Le partage de l'information

Le partage de l'information soulage les risques de FOMO et de renfermement, à la fois des collaborateurs et des équipes les unes par rapport aux autres. Au-delà de son bon fonctionnement propre, chaque équipe n'oublie pas les échanges et la synchronisation avec les autres équipes de son écosystème.

Le partage d'informations concerne l'opérationnel et les réflexions moyen terme. Sur l'opérationnel, à l'échelle de la semaine, il est très important de partager les faits marquants, les avancées, les risques, les demandes d'aide, les objectifs et les obstacles à franchir sur les prochaines semaines. Un processus hebdomadaire à respecter absolument et à partager sur un canal accessible à tous les acteurs concernés.

Sur les réflexions, il s'agit de partager tout ce qui peut aider à faire avancer les débats et les convictions au sein d'un collectif. Y compris les questionnements et les doutes. Pour que ce partage soit efficace, il y a forcément un travail de consolidation et de synthèse auquel chacun doit contribuer. Le manager doit lui s'assurer que l'information partagée confirme la bonne prise en compte des enjeux, la bonne répartition des responsabilités. Elle lui permet de vérifier l'alignement.

La vision de synthèse doit être publiée et outre les faits et les constats, elle doit être utilisée pour créer de la solidarité et reconnaître le travail de l'ensemble des parties prenantes.

Le nouvel intérêt de l'écrit

À distance, on écrit plus : d'e-mails, de chat, de todo list, ... Le travail à distance stimule le partage d'écrits : que ce soient des documents en co-construction ou des listes de problèmes à traiter. L'écrit implique de prendre le temps de formaliser sa pensée.



LA PAROLE

Ludovic MARTY - Directeur Général

Il permet à chacun de faire des propositions argumentées (en particulier sur la résolution de problèmes), de prendre connaissance d'avis contradictoires sans réagir trop spontanément. Le partage par écrit des problèmes fait progresser la transparence et le droit à l'erreur. S'il se fait dans un cadre bienveillant et avec tolérance. Un écrit ne doit pas être une preuve pour un jury de tribunal !

L'écrit sert l'intelligence collective et donc limite certainement les jeux de pouvoir et d'influence. Chacun peut contribuer, quasiment à son rythme, sans être dépassé par les plus brillants à l'oral ou les plus exubérants. De plus, il permet de pérenniser le savoir qui s'en retrouve davantage actualisé. Pour les nouvelles générations (mais pas uniquement !), la communication va au-delà de l'écrit en s'appuyant sur des images, des sons, de la vidéo. De nouvelles façons de formaliser qui vont transformer le partage de l'information entre les générations.

Les règles du « travailler ensemble »

Réunions virtuelles avec les bons outils, points réguliers en « one-to-one », canaux de communication personnalisés sont autant de moyens à utiliser pour créer un véritable environnement de travail pour faciliter les collaborations au sein de l'organisation. Sachant que chaque collaborateur a des préférences et des usages propres, la souplesse et la richesse des solutions sont des atouts.

Chaque collaborateur doit faire un effort particulier sur sa communication, dans le sens d'une communication réellement utile pour les autres, par opposition à de l'information non percutante ou de la sur-information : de l'écriture des e-mails jusqu'aux comptes-rendus de réunions, en passant par la communication avec les clients.

Chacun doit pouvoir interpeller ses collègues, demander de l'aide, poser une question « de candide », à propos de n'importe quel sujet. Et avoir un retour sans remarque suffisante, sans feedback ironique, en privilégiant le style direct au second degré. De fait, ces questions « de candide » rendent service souvent à d'autres collègues (qui n'osaient pas), et améliorent le savoir du collectif. Par exemple, le Scrum Master doit veiller à cette bienveillance généralisée au sein de l'équipe et rappeler au collectif les bons comportements.

La mise en place d'un fil d'interactions permanent et bienveillant, avec tous les équipiers connectés, peut être une bonne solution.



LA PAROLE

Ludovic MARTY - Directeur Général

La remise en cause des réunions... et de leur durée

À distance, lorsque chaque participant est sur son propre ordinateur, les réunions sont plus rapides, sans retard ou presque au démarrage (pas de délai de déplacement entre 2 réunions), et souvent plus courtes (Elon Musk prône le « 5 minutes meeting » chez Tesla). Les supports sont bien partagés.

Quand les règles pour s'exprimer et s'écouter à distance sont définies, la parole est mieux partagée, mieux répartie, on se coupe moins la parole et au final l'écoute est ainsi de meilleure qualité.

Les réunions à distance nécessitent une concentration plus importante. En cas de télétravail intensif, elles ont tendance à se multiplier impliquant une certaine forme de fatigue mentale. Chacun va donc choisir (si possible consciemment) d'optimiser son temps de réunion en faisant fi du superflu, et en s'extirpant de la «réunionite». Et au final, il y a sûrement moins de réunions inutiles ou inefficaces.

L'autonomisation des équipes

L'agilité est un concept en vogue. Et une aspiration pour beaucoup d'entreprises : décider mieux et plus vite, réduire les temps de cycle, savoir expérimenter et recommencer, penser systématiquement pour les clients et recueillir leurs feedbacks, etc. ... Une des clés de l'entreprise agile est l'autonomie des équipes, l'autonomie dans l'alignement sur un cadre stratégique clair.

Le télétravail au service de l'efficacité collective est l'occasion de revisiter les organisations pour aller vers un mode « squad » : des équipes de taille réduite, pluridisciplinaires, auto-organisées et autonomes sur leur mode de fonctionnement, focalisées sur la valeur apportée à son client (interne ou externe).

Des squads qui passent en permanence de télétravail à coopérations physiques s'avèrent très efficaces, si elles sont bien organisées et bien animées ! Les outils permettent de créer des salles virtuelles très avancées sachant mettre au même endroit la roadmap, les actions, les objectifs, les process et les plannings par exemple.

La révision de quelques process clés

Le télétravail peut donner une nouvelle forme à certains processus de l'entreprise.

Le recrutement : les entretiens d'embauche par écrans interposés se sont révélés tout à fait faisables. Même si bien sûr, ce processus ne peut être complètement digital.

LA PAROLE



Ludovic MARTY - Directeur Général

A delà du processus, se pose la question de recruter des talents que l'on verra peu ou pas au bureau : des experts, des indépendants, des profils hors normes. Des talents dont l'employabilité et le besoin de liberté ne fait pas forcément d'eux des salariés en CDI.

La formation en ligne : du fait de la crise sanitaire, des milliers d'étudiants en médecine ont été formés aux techniques de soins respiratoires grâce à des vidéos en ligne. Et pendant cette période, les formations à distance sur les plateformes en ligne ont explosé : apprendre à coder, booster sa productivité, comprendre l'histoire de l'art... il y en a pour tous les goûts et pour tous les métiers ! Le téléchargement des applications éducatives a bondi de 1000% aux États-Unis en Mars 2020.

La gestion de projet : définir de nouvelles règles et méthodes de gestion de projet pour garantir le bon avancement et le travail collaboratif.

La planification du travail, des temps forts, des temps de présence : revoir l'organisation du travail pour optimiser l'usage du télétravail. L'efficacité du collectif est liée à la pertinence de la structuration des tâches et à leur planification dans les deux modes, physique et télétravail. Et c'est un réel effort que de le faire bien. Sans oublier d'intégrer la flexibilité des horaires.

Les équipes multi-sites : comment profiter du télétravail pour les faire progresser

Dans beaucoup d'entreprises, et notamment dans les équipes orientées technologies, la question du multi-sites est un problème récurrent. Et les justifications pour refuser des options d'organisation dans une géographie déconcentrée sont nombreuses : « trop difficile de manager une équipe en multi-sites », « perte de productivité, déperdition d'énergie », « perte d'intimité et de proximité » ...

Le multi-sites pose les deux mêmes questions que le télétravail : le management et le collaboratif. Pour le management, en supposant que le manager d'une équipe multi-sites soit bien le bon profil, ce manager doit porter beaucoup d'efforts sur :

- La gestion de la confiance, le travail en confiance et la loyauté de l'équipe
- Les relations de proximité, l'intimité professionnelle bien que quelques collaborateurs soient délocalisés. Ce qui sous-tend de faire des efforts réguliers pour aller passer du temps à leur côté
- Le partage des connaissances, des savoir-faire, l'utilisation croisée des expertises, la mise en commun de tout ce qui peut l'être
- La transparence et la bonne circulation des informations



LA PAROLE

Ludovic MARTY - Directeur Général

- L'alignement régulier (et plus que lorsque l'équipe est colocalisée) sur les enjeux et les objectifs
- Les deux séminaires par an (a minima) qui doivent être des moments absolument essentiels et marquants (et donc préparés avec soin) pour la réaffirmation du cap ou son ajustement

La principale difficulté du collaboratif dans le cadre d'une équipe multi-sites, en supposant que la question de l'environnement de travail est traitée et que le manager manage selon les principes ci-dessus, concerne les réunions d'équipes à distance.

Ces réunions, de type visio, qu'elles concernent toute l'équipe ou juste une partie, sont un véritable échec. Peu d'entreprises ont réussi à mettre en place et à respecter la bonne discipline. Quand la technique fonctionne correctement (on se voit bien, on s'entend bien), ce qui est relativement rare, parvenir à faire une réunion cohérente et efficace relève de l'exploit. Entre la réunion qui se transforme en deux réunions à chaque bout de la visio, entre certains qui participent et d'autres qui font leurs affaires courantes, entre les incessantes coupures de parole ou le brouhaha complet, ... sans parler du cas où une ou deux personnes font face à sept ou huit et deviennent quantité négligeable, ou encore des réunions dans des langues étrangères ... Il est vraiment difficile de tirer un bilan positif entre le temps passé (cumulé sur le nombre de participants) et le résultat produit.

Ce qui paradoxalement ne se passe pas comme cela lorsque chaque participant est connecté derrière son propre écran. La discipline engendrée par le mode télétravail est beaucoup plus forte. **Alors faut-il remettre en question les réunions en mode visio, où se mélangent des personnes dans la même salle et d'autre derrière leur écran ? Et faut-il obliger tout le monde à être derrière son écran dès lors que certains ne peuvent être physiquement présents ?**

Beaucoup de collaborateurs pointent des questions de qualité de vie au travail (QVT), et les inconvénients liés à l'obligation de se colocaliser pour intégrer une équipe, un projet. Alors qu'ils avaient trouvé l'équilibre familial dans une autre ville, le télétravail est une bonne réponse dont les enseignements doivent irriguer et faire progresser la gestion du multi-sites.



Ludovic MARTY - Directeur Général

Le grand défi de l'évolution des pratiques managériales et du profiling des managers

Le concept même de leadership doit d'abord être précisé au niveau de l'entreprise, car les convictions peuvent fortement varier. **Pour Tasmane, le leadership consiste à favoriser l'action collective, loin de la conception hyper individualiste et égocentrée du leadership.** Et la période récente renforce ce point de vue. L'inattendu, encore plus lorsqu'il est inquiétant, requiert des leaders capables de courage, transparence et stabilité émotionnelle, des leaders qui s'occupent d'abord des autres.

Le télétravail, efficace et bien vécu, implique un véritable changement de mode de management. Les avis convergent largement sur ce point. Alors la grande question est : comment se faire entendre et comprendre lorsque les équipes sont complètement dispersées ? Sachant que pour certains collaborateurs, l'éloignement du chef est une réelle source de souffrance.

La bascule à opérer est un véritable changement de posture. Passer moins de temps sur le contrôle et plus de temps à donner le sens, le cap, afin que tous les collaborateurs soient alignés sur les objectifs de l'entreprise et leur déclinaison dans leur équipe. Les managers devront faire confiance, donner plus d'autonomie aux collaborateurs et réinventer le travail en équipe à distance avec des rituels et un cadre clair.

Le manager-leader doit miser sur la cohésion de l'équipe. Sa mission est de permettre à chaque membre de l'équipe de trouver sa place, sa valeur puis de la reconnaître. Son autre mission principale, qui va de pair, est de chercher les moyens les plus efficaces pour favoriser et fluidifier la communication dans l'équipe. Quand chacun connaît son utilité et quand la communication fonctionne, alors le ciment qui lie le collectif fonctionne aussi à distance, sans que le leader soit physiquement sur place avec son équipe. C'est cette cohésion qui va garantir son leadership et permettre d'atteindre des objectifs communs.

Ces points ne sont pas anodins car ils vont à l'encontre de l'idée très répandue selon laquelle la présence physique est ce qui permet au management d'être le ferment de l'action collective. Certainement que le rôle de manager devient plus complexe et demande des profils avec des qualités renforcées : charisme, courage, bienveillance, altruisme, stratège. Et bien sûr, la première qualité d'un leader : l'exemplarité.

En contrepartie, il faut une culture de la transparence de la part des collaborateurs partageant les progrès réalisés comme les obstacles auxquels ils font face.

LA PAROLE



Ludovic MARTY - Directeur Général

Toujours plus de raisons de devenir une entreprise apprenante

Beaucoup de confirmations et d'enseignements en sortie de crise : l'entreprise doit s'adapter et vite, elle doit pouvoir bousculer ses pratiques de travail. Sa capacité à se remettre en question, à sortir des procédures pré-établies et à faire évoluer ses métiers sera déterminante.

Ces constats résonnent très bien avec l'idée de l'entreprise apprenante : les collaborateurs se développent en se formant en permanence, en renforçant et en partageant leurs expertises, en apprenant des autres. L'entreprise apprenante stimule la polyvalence, l'autonomie, l'initiative pour traiter en direct les problèmes. La co-construction d'objectifs avec le management est également un point clé de l'entreprise apprenante. Toutes ces vertus sont très utiles pour un télétravail efficace.

Sur un autre angle, nous considérons tous les compétences comme un actif majeur et stratégique de l'entreprise. Ces compétences doivent continuer à progresser même en situation de télétravail intensif. D'où la nécessité de faire circuler les connaissances grâce à un environnement de travail ouvert et collaboratif où l'information est largement partagée et transparente.

Et d'où la nécessité de mettre en place une plateforme e-learning interne, customisée, adaptée aux enjeux de l'entreprise, qui exposent des formations et tutoriels internes et des formations externes. Une plateforme qui peut également porter les processus d'innovation.



Conclusion

Cette période singulière est l'occasion pour les entreprises de s'interroger sur leur capacité à s'adapter à des changements brutaux et à mettre en place une nouvelle organisation du travail plus résiliente, sachant qu'il y a de grandes chances que le monde de demain reste extrêmement instable.

Elle est également l'occasion, avec l'avènement du télétravail, synonyme de plus d'autonomie, de plus de flexibilité, de voir des entreprises plus soucieuses encore du bien-être de leurs collaborateurs.

L'approche est véritablement systémique : l'entreprise doit traiter en parallèle et en interactions : l'organisation du travail, le cadre du télétravail, l'évolutions des pratiques managériales, le fonctionnement des équipes distantes, l'autonomie des équipes, la digitalisation de certains processus clés, l'outillage et les locaux.



Vous souhaitez poursuivre les échanges ?

Contactez Ludovic Marty :
ludovic.marty@tasmane.com