

Mardi 7 avril 2020



Tarik Chakor maître de conférences en sciences de gestion (Institut de recherche en gestion et en économie IREGE, Université Savoie Mont Blanc)

DECouvrez TOUS LES « PROPOS DE CHERCHEURS » SUR :
www.fondation-usmb.fr/propos-de-chercheurs



MANAGEMENT ET TELETRAVAIL : « IL FAUT LAISSER PLUS DE PLACE A LA CONFIANCE »

Durant cette période de confinement, source de nombreux questionnements et remises en cause, la Fondation de l'Université Savoie Mont Blanc donne la parole aux chercheurs dans le cadre de sa chronique « soigner les maux avec des mots ». Aujourd'hui, Tarik Chakor, maître de conférences en sciences de gestion (Institut de recherche en gestion et en économie -IREGE EA 2426-, Université Savoie Mont Blanc) évoque les ajustements à envisager trois semaines après l'instauration d'un télétravail subi et improvisé.

Confinement oblige, voici trois semaines que le télétravail a été mis en place de manière forcée dans les entreprises, sans volonté express des salariés et/ou de l'encadrement, ni réelle préparation en amont. Y a-t-il aujourd'hui des ajustements à envisager ?

Nous sommes effectivement depuis le 17 mars dans un télétravail subi et improvisé. Aujourd'hui, des ajustements formels et informels peuvent effectivement être envisagés, sachant que cette situation devrait encore durer quelques semaines. Nous sommes sortis de l'urgence initiale. Les télétravailleurs managers comme managés ont appris à mieux manier les outils de travail à distance et ainsi levé leur peur de l'inconnu en la matière.

Même si ce télétravail garde aussi un caractère particulier en raison de la présence d'enfants dans le foyer, il convient d'affiner ses routines organisationnelles, de bien faire "comme si" on allait au bureau, de se lever à heures précises, de se préparer, de définir ses plages horaires de travail, de disponibilité pour les réunions et ses temps de pauses (notamment une vraie coupure à l'heure du déjeuner). Il est important aussi d'arriver à s'isoler en expliquant à son entourage "on ne me dérange pas quand la porte est fermée" si on a pu se créer un bureau à part ou, le cas échéant, "quand j'ai les écouteurs sur les oreilles" par exemple. Le tout aussi pour éviter d'éviter le *blurring*, c'est-à-dire de se trouver face à une frontière de plus en plus floue et perméable entre sphères professionnelle et privée, source de conflits familiaux potentiels. Parfois, on est son pire manager...

Au niveau encadrement aussi, le bouleversement est important et non anticipé. Comment bien manager une équipe dispersée ?

Le management classique repose sur le contrôle physique, la présence : on a des équipes sous sa responsabilité. Aujourd'hui, il faut en faire le deuil, laisser plus de place à la confiance et délaissier la vision du salarié "tire-au-flanc". Le manager doit fixer les

objectifs, se mettre d'accord avec son collaborateur sur le résultat final attendu mais il doit lui laisser le pouvoir quant à la manière d'atteindre le but. Les questions de la confiance et de l'autonomie prennent ici le pas sur le contrôle managérial classique.

Compte-tenu de tous ces changements d'envergure, est-il envisageable, demain, de retourner comme avant au travail ?

Il y aura un avant et un après c'est certain. Bien sûr, cette capacité de résilience va dépendre des secteurs et des profils mais la culture du présentiel va en prendre un coup. Un salarié peut être performant sans être forcément présent dans l'entreprise. On voyait s'amorcer ce mouvement avec l'explosion des espaces de coworking, les travailleurs nomades... et il va s'accélérer. Cette crise va rebattre les cartes sur nos manières de travailler et c'est un vrai point positif. Demain nous allons forcément être dans de l'hybridation, un mix entre travail posté, télétravail, coworking... Il y aura un impact au niveau de l'organisation du travail, de la répartition des tâches, peut-être aussi sur l'application du droit à la déconnexion, spécificité française encore trop peu développée dans les organisations.

A plus long terme, je pense qu'on va tendre vers l'avènement d'organisations ultra-flexibles, organisées par projets, avec une majorité de travailleurs indépendants et la mise en place d'un revenu universel... On sera tous notre propre patron ! Même si ce n'est pas demain la veille... Les usages vont changer, tout ce qui pourra être standardisé le sera, peut-être via des avatars et la plus-value se fera sur l'expertise et l'apport de connaissances spécifiques.