

# Préambule

Le télétravail connaît en France depuis quelques années un développement considérable et cette dynamique va se poursuivre dans les prochaines années puisque 60 % des emplois seront télétravaillables à l'horizon 2030.

Ce nouveau mode d'organisation s'impose dans notre société sans que nous soyons toujours très à l'aise pour en définir les contours. Le télétravail désigne l'exercice d'une activité qui s'effectue, en tout ou partie, hors des locaux de l'employeur grâce aux technologies de l'information et de la communication (Internet, téléphonie mobile...). C'est bien l'utilisation permanente de l'outil informatique qui explique l'appartenance à ce mode d'organisation.

En France, le télétravail concerne aujourd'hui déjà plus de 18 % de la population active mais il faut le resituer dans une démarche d'organisation plus large que nous pouvons appeler le travail à distance avec notamment :

- Le travail nomade des forces de vente.
- Les salariés délocalisés chez un client (sécurité, entretien...).
- Le développement des multisites.
- ...

Historiquement, il y a toujours eu des salariés travaillant à domicile dans des emplois manuels ou intellectuels. Par exemple, les couturières exerçaient leur activité de chez elle tout en veillant à l'éducation de leurs enfants. Plusieurs métiers dans la presse ou dans l'édition appartiennent aussi depuis plusieurs décennies à cette tradition. Ce qui est différent, c'est évidemment l'ampleur du phénomène, la vitesse du changement et ce que celui-ci induit dans la relation au temps, à l'organisation et à l'autorité.

Le management traditionnel est profondément remis en cause par la distance et l'apport des nouvelles technologies mais aussi par d'autres facteurs: le

besoin de bien être et d'autonomie des salariés, l'exigence de performance qui s'accroît à travers le consumérisme et la mondialisation.

Comme l'affirme Patrick Bouvard rédacteur en chef de RH Info : « Le travail à distance et son développement exponentiel est aujourd'hui sous-tendu par un ensemble de tendances en interactions très fortes : évolutions sociétales, révolution digitale, affranchissement global de l'espace et du temps, évolution sans précédent des métiers et restructuration de l'emploi, organisation systémique, qualité de vie... C'est un nouveau contrat social qui est en train d'émerger. Le monde, la société, l'entreprise, et par conséquent le management en sont évidemment affectés. »

Les fondamentaux du management doivent être revisités pour s'adapter à la nouvelle donne. Il n'est plus possible d'organiser le travail selon la même logique. Il faut repenser la manière d'anticiper les événements, piloter les objectifs, clarifier le qui fait quoi, gérer la coordination et le suivi de la production.

Nous verrons que le management du télétravail et du travail à distance dans sa globalité ne peut se résumer à une adaptation des pratiques relevant des outils digitaux. La transformation liée à la gestion de la distance oblige à repenser le positionnement du manager dans l'exercice de son métier (postures, rôles) mais aussi, d'une manière concomitante, celui des collaborateurs.

Nous verrons que le manager doit faire quelques deuils essentiels mais qu'il acquiert aussi, à travers cette distance, la capacité à développer sa propre valeur ajoutée. Il en est de même pour ses collaborateurs qui ne peuvent plus concevoir leur investissement de la même manière.

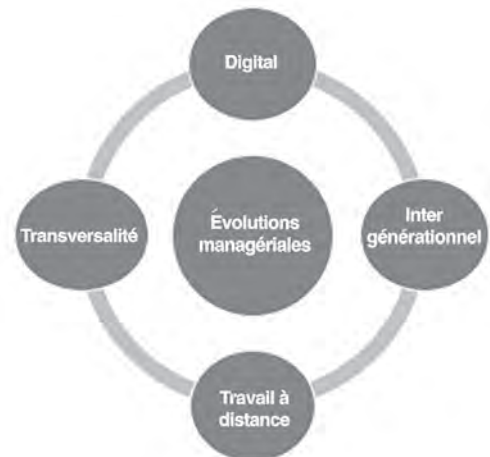
Le télétravail et le travail à distance ne peuvent se limiter à être un aménagement des modalités du travail, ce qui n'est que la partie visible de l'iceberg. En fait, ils incarnent à travers des contraintes mais aussi des opportunités une autre manière de concevoir l'engagement sur le plan professionnel.

Le télétravail et le travail à distance provoquent une mutation profonde du management et nous pourrions sans doute affirmer dans quelques années que leur propagation rapide représente avec la digitalisation une nouvelle étape du développement. C'est avec cette volonté de changement qu'il faut accompagner l'essor du télétravail et des nouvelles formes d'organisation du travail à distance.

Nous vous souhaitons de trouver dans ce livre des réponses concrètes sur l'évolution des pratiques managériales (postures et méthodes) mais aussi des points de repère sur le positionnement attendu des collaborateurs.

# Introduction

Faisons le constat que les organisations des entreprises et administrations sont dans une mouvance dont il n'existe pas d'équivalent dans l'histoire. Nous vivons une réelle et inédite accélération du changement et celle-ci entraîne de profondes transformations tant sur le plan organisationnel, technologique que culturel.



Et en la matière, le distinguo habituellement fait entre secteur privé et public n'a plus beaucoup de sens aujourd'hui pour l'acteur de terrain que je suis et qui peut apporter témoignage de son expérience. Il y a certes des spécificités qu'ils ne faut pas occulter et la mondialisation de l'économie impacte essentiellement le secteur marchand.

Les collectivités territoriales sont dans l'obligation de répondre en temps réel aux exigences des usagers comme l'entreprise doit être en capacité de le faire avec la clientèle. La satisfaction du client ou de l'utilisateur s'impose à tous. À cela, se rajoutent dans un environnement sans cesse plus complexe à gérer l'incertitude du lendemain et la faible visibilité sur le devenir. Sans oublier évidemment l'obligation de réduire les coûts et de livrer des produits et services de qualité. Pour toutes ces raisons, l'organisation se doit d'être transversale et réactive.

### ***Le poids du télétravail et du management à distance***

Toutes ces raisons expliquent le nombre croissant des fusions et acquisitions, la montée en puissance des alliances entre des entreprises parfois concurrentes qui doivent coopérer pour garder leur place. Toutes ces raisons expliquent les évolutions de structure à conduire à l'intérieur même des entreprises pour mutualiser les ressources et s'adapter au mieux aux besoins d'un marché versatile et fluctuant.

Les administrations et collectivités territoriales sont elles-mêmes dans l'obligation de s'organiser autrement pour répondre à la réforme de l'État et les organisations consulaires sont elles-mêmes fortement impactées.

C'est dans un tel contexte que se développent aujourd'hui, à un rythme échelonné, le travail à distance et le télétravail. Ceux-ci incarnent déjà une évolution majeure des organisations puisque pas moins de 30 % des encadrants sont déjà concernés par le management des collaborateurs distants. Cette évolution va se poursuivre à forte cadence dans les prochaines années avec l'essor actuel du télétravail. Muriel Pénicaud, ministre du travail, l'affirme comme une évidence : 60 % des emplois seront télétravaillables à l'horizon 2030.

Le télétravail a le vent en poupe et nous pourrions voir en quoi, actuellement, la loi Travail en favorise son développement. Il propose une situation inédite qui rend son développement inéluctable : en effet, chaque acteur qu'il soit client, actionnaire, dirigeant, manager ou collaborateur peut y trouver son compte.

### ***La mutation du métier de manager***

Il est vital de prendre pleinement conscience de cette mutation des organisations et combattre la croyance selon laquelle le management à distance n'est qu'une situation exceptionnelle, voire temporaire... Certains managers

ont sans doute besoin de se convaincre de cette réalité pour accepter de faire le « grand saut » et se projeter dans ce métier avec la détermination qu'elle requiert.

Soyons clairs : le métier de manager à distance va progressivement s'imposer comme le modèle dominant ; il est donc vital d'analyser les conséquences que cette situation génère sur les pratiques managériales et de s'y adapter au plus vite.

Le management à distance s'impose à nous... mais cette pratique n'est pas évidente car elle oblige les encadrants à faire de nombreux deuils et à repenser globalement leur positionnement dans la structure et leur manière de piloter et organiser l'équipe.

Nous savons que notre vision du management a été construite autour du postulat selon lequel un encadrant et ses collaborateurs se trouvent nécessairement dans une relation de proximité physique. Cette vision incarne notre manière de concevoir le pilotage, l'organisation et l'animation des équipes de travail.

Cette vision vole en éclats et avec elle l'approche taylorienne qui privilégie la division des tâches, le contrôle des temps et de l'activité. Nous ne pouvons plus fonctionner dans un monde où il y a ceux qui pensent, ceux qui produisent et ceux qui contrôlent. Les rôles sont nécessairement redistribués et l'organisation devient une responsabilité partagée.

Sans doute, le management à distance n'est rien d'autre que du management... mais il oblige à repenser le positionnement du manager, sa valeur ajoutée, ses postures et méthodes de travail. Les fondamentaux du management doivent être appréhendés à travers un autre prisme, au risque sinon de produire de la contre-performance.

## *L'exigence de management*

Le management à distance c'est essentiellement du management... et ce métier compte tenu des enjeux et contraintes ne peut plus s'exercer à temps partiel et se retrouver comme nous le voyons, encore trop souvent au quotidien, en concurrence avec l'expertise technique.

L'exigence de management est plus importante chez les télétravailleurs qui mesurent encore plus dans leur situation professionnelle la nécessité d'être accompagné.

Pour cela, le manager doit faire plusieurs deuils et certaines de ses croyances sont assez fortement remises en cause. L'encadrant ne peut plus courir plusieurs lièvres à la fois. Il ne peut plus prétendre être un expert technique, prétendre être disponible à tous, vouloir maîtriser l'information au sein de sa propre entité.

Dans le domaine du pilotage, le manager à distance doit apprendre à faire des choix et protéger ses priorités. Il doit avoir la volonté d'être proactif faute de pouvoir être suffisamment réactif. Pour cela, il doit décentraliser les responsabilités pour accroître l'autonomie et la réactivité de l'organisation.

Dans le domaine de l'animation, il doit être en capacité de donner du sens, stimuler l'engagement individuel et collectif. Il doit être capable de créer de la proximité relationnelle faute de pouvoir être proche physiquement.

Le management à distance s'appuie sur la révolution digitale et l'apparition de nouveaux outils mais la réussite repose fondamentalement sur le capital humain et la capacité à travailler ensemble. La clé de voûte est évidemment la confiance et nous aurons l'occasion de voir comment celle-ci peut transformer en profondeur notre vision du management.

Ce livre se veut concret et pragmatique et il capitalise l'expérience acquise au sein de plusieurs entreprises et administrations.

1<sup>re</sup> partie

**DÉFIS ET SPÉCIFICITÉS  
DU TRAVAIL À DISTANCE  
ET DU TÉLÉTRAVAIL**





# Chapitre 1

## Les mutations de l'organisation du travail

Ce chapitre vous permettra de :

- Situer les grandes transformations de l'entreprise et ses impacts sur le management à distance.
- Comprendre les différentes formes d'organisation dans lesquelles s'exerce le management à distance.
- Cerner le développement du télétravail et le contexte dans lequel il peut se mettre en œuvre efficacement en conformité avec les évolutions culturelles et juridiques.

Le management à distance (télétravail, multisites, force de vente) implique de nombreux acteurs puisque c'est au minimum un tiers des managers qui sont aujourd'hui concernés par cette pratique et qu'ils seront encore plus nombreux dans les prochaines années.

En effet, de nombreuses transformations du monde du travail accèdent un tel pronostic et nous vous proposons de les décrire brièvement.

## ***1 - Les transformations du monde du travail***

Nous allons mettre l'accent sur la mondialisation, l'économie de la connaissance et la digitalisation de l'entreprise qui transforment en profondeur le monde du travail et favorisent le développement du travail à distance et du télétravail.

### **1.1 - La mondialisation de l'économie**

La planète est devenue un village comme l'affirme Marshall McLuhan. Cette image montre bien que les personnes, les produits et les modèles culturels circulent aussi facilement que jadis les échanges pouvaient se faire au sein d'une communauté limitée spatialement et qu'un processus global unifie aujourd'hui nos modes de fonctionnement.

La globalisation de l'économie contribue à développer les relations au-delà des frontières et à développer des implantations et des réseaux à l'échelle mondiale.

Face à cette réalité, les entreprises multinationales ont été les premières à mettre en place un management à distance dans un premier temps au plus haut de la structure hiérarchique puis à des niveaux intermédiaires. Les fonctions support telles que le contrôle de gestion, les ressources humaines ou bien les entités « Recherche & développement » ont très vite mutualisé leurs moyens et système d'information.

En France, *Alcatel* et *PSA* se sont rapidement inscrites dans cette démarche mais aucun secteur d'activité n'a échappé à cette logique industrielle.

Mais en fait, la globalisation de l'économie impacte aussi des entreprises de taille plus modeste car dans certains secteurs les marchés sont devenus européens voire mondiaux et il est indispensable d'être représentés localement. La proximité relationnelle reste un atout et cette situation impose de développer la mobilité et le nomadisme au sein des équipes commerciales.

Par ailleurs, nous savons que le travail devient « offshore » et des bureaux sont délocalisés dans des pays où le coût du travail est moindre (Europe de l'Est, Sud-Est asiatique, Irlande...) ou qu'il offre une amplitude horaire accrue permettant de faire fonctionner l'entreprise d'une manière continue sur la planète entière.