



Pascal Gustin
Président d'Algoé Consultants

Le management face au télétravail

Cela fait plus d'une décennie que le télétravail est opérationnel dans bon nombre d'entreprises, et les bonnes pratiques d'usage en sont déjà bien connues. Pourtant, de nouveaux enseignements peuvent être tirés de l'usage du télétravail en période de confinement des salariés, durant cette crise sanitaire.

Mis en avant comme une réponse rapide et efficace à l'éloignement contraint et utilisé de façon massive, le télétravail révèle des limites et nécessite des conditions spécifiques de mise en œuvre.

En premier lieu sur le cadre d'organisation et de fonctionnement. Dans cette bascule quasi instantanée, les mauvaises habitudes qui préexistent sur les fonctionnements collectifs (par ex : longueur des réunions, absence de préparation, règles d'animation, etc..) se trouvent amplifiées et de nouvelles sont apparues (disponibilité et écoute réelle par exemple). Le télétravail nécessite un cadre différent et plus strict de fonctionnement, ainsi qu'un management adapté. Les conseils en la matière ne manquent pas et font florès. Que retenir ? En premier de dissocier dans votre mode de management l'accompagnement individuel des collaborateurs de l'animation collective. Au niveau des individus, le management reste informatif et persuasif, il cherche à répondre aux questions, à expliquer et à motiver son collaborateur, redonner confiance tout en restant clair et simple sur les tâches à effectuer.

Il en est tout autre de l'animation des équipes et des groupes, car on constate alors que le télétravail permet et incite souvent au « multitâche » simultané, et donc à une dispersion de la charge mentale. La qualité et la pertinence des contributions ont du mal à être régulées et cela réduit la productivité des réunions virtuelles. Le management en période de crise nécessite donc d'être beaucoup plus directif. Au-delà du niveau d'information et d'explicitation des situations, il doit fixer les règles, donner et préciser les directives et les délais en mode descendant. Il faut agir vite et la qualité de l'exécution et de l'implémentation est souvent primordiale à la survie de l'entreprise. Du fait d'une situation exceptionnelle défavorable et critique qui s'impose à tous, il est nécessaire d'adopter un mode de leadership plus autoritaire. Celui-ci doit être expliqué dès le début à des collaborateurs ayant souvent l'habitude d'un mode plus collaboratif dans le cadre d'un contexte plus favorable.

Au plan stratégique, au-delà des problématiques de trésorerie et des révisions budgétaires, les modèles économiques doivent souvent être revisités en profondeur

face aux nouveaux enjeux. Ce travail de réflexion, d'analyse et de concertation nécessite de resserrer fortement les instances de décisions (CODIR, COMEX) et de travailler différemment, en multipliant le télétravail en binômes ou en cercles très restreints.

Pour les dirigeants et managers, une seule recommandation donc : adaptez votre style de management au contexte de l'éloignement et de l'urgence, expliquez-le et donnez le cadre et les règles nouvelles qu'impose cette période, que nous espérons tous transitoire.

