

Introduction

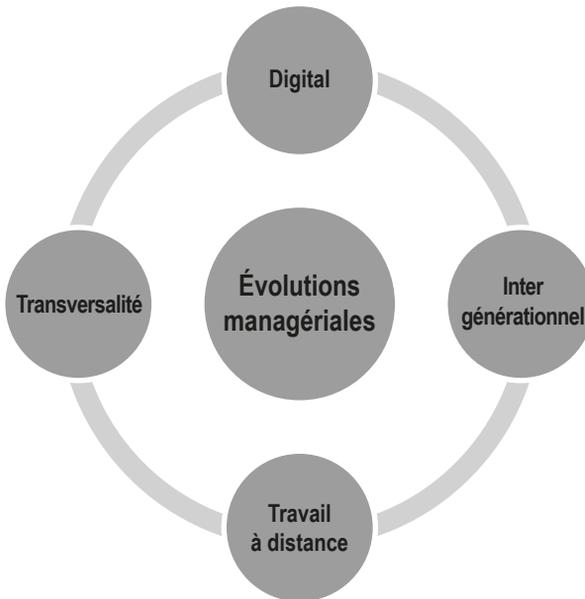
Les organisations des entreprises et administrations sont dans un état de transformation dont l'équivalent n'existe pas dans l'histoire. Nous vivons une inédite accélération du changement. Elle entraîne de **profondes évolutions de pratiques** tant sur le plan organisationnel, technologique que culturel.

Aujourd'hui, la différence que l'on faisait habituellement entre le secteur privé et le secteur public n'a plus de raison d'être pour l'acteur de terrain que je suis.

Ces propos peuvent choquer car il y a évidemment des spécificités notamment en ce qui concerne l'A.D.N. des structures. Mais il y a, aujourd'hui, dans le domaine de l'organisation de grandes similitudes, ce qui n'était pas le cas, il y a encore 10 ans.

La métamorphose du travail

À ce propos, il faut souligner la profonde transformation vécue par le secteur public. Il s'agit d'une véritable métamorphose. Certes, le marché n'est pas une composante de la compétitivité mais il faut tenir compte de la satisfaction du « client ». Elle s'impose à tous. Par exemple, les collectivités territoriales sont dans l'obligation de répondre, en temps réel, aux exigences des usagers. À cela, il faut rajouter l'incertitude du lendemain... et la faible visibilité sur le devenir. Le secteur public n'a pas beaucoup plus de certitudes que le secteur privé. Sans oublier l'obligation de réduire les coûts. Pour toutes ces raisons, les organisations deviennent très comparables.



Les secteurs public et privé sont confrontés aux mêmes transformations que nous synthétisons ci-après :

- 1. La digitalisation des modes de travail** offre des perspectives insoupçonnables en matière de productivité et de qualité. La technologie propose d'accroître le champ du possible et le potentiel de collaboration. Elle renforce aussi l'agilité des structures et la réactivité face aux événements imprévus.
- 2. L'intergénérationnel** représente un autre enjeu. On se retrouve au sein d'une même équipe avec des salariés qui n'ont pas le même rapport au travail et une vision différente du temps, de l'organisation et de l'autorité. Il y a aussi cette appétence différente à la technologie entre les « digital natives » d'un côté et les « baby-boomers » plus réfractaires à son utilisation.
- 3. La transversalité des structures** s'impose car l'entreprise doit s'ouvrir sur son environnement si elle veut être capable de s'adapter à la vitesse du changement et à la complexité des problématiques à résoudre. Il faut décloisonner l'organisation et travailler en partenariat avec les partenaires au sein et hors de l'entreprise.

4. Le télétravail et le travail à distance représentent la dernière évolution majeure car ils obligent à repenser la manière de concevoir la performance. Pas moins de 30 % des encadrants sont déjà concernés par le management de collaborateurs distants mais ils seront beaucoup plus nombreux à terme.

Ces 4 évolutions sont en interaction. Elles ne peuvent réussir l'une sans l'autre et se renforcent mutuellement.

Le télétravail n'est pas un mode d'organisation par défaut. Il ne s'applique pas seulement dans les situations exceptionnelles. Bien au contraire, il va devenir, à brève échéance, le mode d'organisation dominant. Pour être pleinement efficace, il doit se pratiquer au minimum un jour par semaine pour faciliter l'acquisition des automatismes nécessaires. En termes d'efficacité, une journée de télétravail doit être une journée comme une autre.

Certains managers ont, sans doute, besoin de se convaincre de cette réalité... pour accepter de faire le « **grand saut** » et de se projeter dans cette nouvelle conception du métier avec la détermination qu'elle requiert.

La 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 habituelle de concevoir le pilotage, l'organisation et l'animation des équipes de travail.

Le changement de paradigme

En cela, il faut remettre en cause ce **dogme** et changer de **paradigme**.

En fait, 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.

Le télétravail fait voler en éclats l'approche taylorienne qui privilégie la division des tâches, le contrôle des temps et de l'activité. Certes, il est possible, à distance, de contrôler de nombreux critères mais cela se fait au détriment de la **confiance** et de l'**autonomie**.

Dorénavant, impossible de 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**.

Faut-il craindre pour le devenir de la fonction d'encadrement ? Bien au contraire, le besoin d'encadrement est encore plus important chez un télétravailleur puisqu'il mesure, dans sa situation professionnelle, la nécessité d'être accompagné. Le management du travail à distance c'est clairement une activité à plein temps. Difficile de courir plusieurs lièvres à la fois. Le manager est dans l'obligation de faire quelques deuils s'il veut pouvoir exercer pleinement ce métier. À commencer par lâcher prise sur son expertise technique ou sur sa volonté de tout maîtriser.

Le télétravail a de beaux jours devant lui car le sujet est **consensuel**. Chaque acteur y trouve son compte. C'est le cas pour le client, l'actionnaire, le dirigeant, le manager et bien évidemment le salarié. Nous savons aussi que les nouvelles générations plébiscitent le télétravail : dans un recrutement, ce mode d'organisation est devenu clairement un élément clé de l'attractivité.

Il n'y a donc plus de questions à se poser concernant l'intérêt de s'engager ou pas dans une démarche de télétravail. En effet, même les plus récalcitrants savent, aujourd'hui, que la seule question à se poser est celle de savoir comment le faire efficacement.

1^{re} partie

DÉFIS ET SPÉCIFICITÉS DU TÉLÉTRAVAIL ET DU TRAVAIL À DISTANCE

Chapitre 1

Les transformations dans l'organisation du travail

Ce chapitre vous permettra de _____

- *Situer les grandes mutations du monde du travail et ses impacts sur le télétravail et 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.*

Nous savons que le management à distance (télétravail, multi-sites, force de vente) implique de nombreux acteurs puisque ce n'est déjà pas moins d'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 mutations du monde du travail accréditent un tel pronostic et nous vous proposons de les décrire brièvement.

1 - Les mutations du monde du travail

Comprendre les mutations actuelles du monde du travail c'est être en capacité de mieux comprendre les évolutions à venir et de pouvoir s'y préparer. Nous allons mettre l'accent sur la mondialisation, l'économie de la connaissance et la digitalisation de l'entreprise. Elles expliquent la place grandissante du télétravail et du travail à distance.

1.1 - La globalisation du marché

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. La planète est un grand marché.

Cette globalisation de l'économie contribue à développer les relations au-delà des frontières et à structurer les 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, il concernait le haut de la structure hiérarchique puis il se développa, progressivement, au sein 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 systèmes d'information. 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. Il est indispensable d'être représenté 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, le travail devient « offshore » et certaines structures sont délocalisées dans des pays où le coût du travail est moindre : Europe de l'Est, Sud-Est asiatique, Irlande... Cela offre aussi sur les marchés boursiers une amplitude horaire accrue. Selon l'Insee, les 2 500 groupes français concernés par l'expert font aujourd'hui travailler environ plus de 5 millions de salariés hors de France. Il est peu prévisible que cette conception du business évolue fortement dans les prochaines

années... même s'il faut noter des signes de ralentissement dans le domaine des délocalisations.

1.2 - L'économie de la connaissance

Une autre évolution majeure du monde du travail est l'émergence d'un nouveau modèle économique : l'économie de la connaissance. La matière première n'est plus l'énergie (atome, électricité ou charbon) mais l'information.

Pendant plus d'un siècle et demi nous avons vécu une révolution industrielle qui a mis l'accent sur le taylorisme et la division du travail. La recherche de productivité était le vecteur clé de la performance. Nous voyons bien que nous sommes arrivés, aujourd'hui, à un point de non-retour. En effet, 20 % des travailleurs sur la planète suffisent pour nourrir et équiper la population mondiale. De ce fait, de nombreux emplois industriels disparaissent chaque année dans les pays occidentaux et ce phénomène va se poursuivre avec notamment l'automatisation.

Dans un tel contexte, **l'innovation des produits et services** devient plus déterminante pour la survie d'une entreprise que la productivité. Le capital humain est plus précieux que le capital matériel ou financier. Le maillage se transforme avec la concentration des actifs sur quelques grands groupes internationaux et le développement des start-up. C'est le paradoxe économique actuel : le ticket d'entrée pour jouer dans la cour des grands est accessible à un plus grand nombre de structures. Des start-up comme *Google* et *Amazon* se sont imposées en moins d'une décennie avec très peu de moyens financiers. La clé de la réussite s'appelle l'innovation et ces firmes savent aussi qu'elles ne peuvent exister que dans une économie de réseau et de partage.

L'entreprise quelle que soit sa taille ne peut vivre en vase clos. Elle doit s'ouvrir sur son environnement et mettre en œuvre des démarches de coopération. Cela a été le cas dans plusieurs secteurs d'activité tels que l'aéronautique ou l'automobile.

Une entreprise comme Apple n'a pas eu l'ambition de recruter les meilleurs mais plutôt celle de travailler avec eux. Cette société soucieuse de se démarquer et de protéger ses brevets a profondément modifié son A.D.N. en développant la coopération avec ses pairs. La commercialisation de l'iPhone illustre cette volonté puisque ce produit proposait dès sa création 150 000 applications différentes et la possibilité pour le client de paramétrer son Smartphone en fonction

de ses goûts et appétences. Le projet a impliqué une communauté de 35 000 acteurs.

Dans cette nouvelle économie, il ne s'agit pas seulement de vendre un produit (quelle que soit sa qualité...) mais bien de répondre à la diversité des besoins et attentes des clients et utilisateurs. L'innovation n'est plus possible sans coopération et cette réalité confère à la transversalité et au management à distance une importance accrue.

Le pilotage en mode projet fait que de nombreux salariés se retrouvent à devoir se partager sur plusieurs missions et à travailler physiquement à distance de leur hiérarchie. Les missions transversales favorisent fortement cette déconnexion physique entre le lieu du travail et le rattachement hiérarchique.

1.3 - La révolution digitale

En France, le nombre d'internautes atteint aujourd'hui plus de 90 % de la population. L'explosion des moyens de télécommunication (téléphone portable, messagerie...) et les nouveaux outils digitaux font basculer la contrainte physique et temporelle. Ils représentent un vecteur essentiel du développement de la mobilité et du télétravail.

Le développement des réseaux sociaux et des plates-formes collaboratives illustre parfaitement l'influence que ces outils prennent dans notre vie quotidienne et l'exercice de notre métier. Dans le passé, nous avons pu mesurer comment l'informatique a modifié pendant des décennies notre manière de travailler. Ce qui est nouveau avec le numérique c'est que les usages privés influencent les usages professionnels. Avec l'informatique, l'entreprise canalisait le rythme du changement. Elle pouvait en maîtriser les tenants et les aboutissants. Ce n'est pas le cas avec le numérique où clairement l'entreprise a un temps de retard dans le domaine des usages qu'elle s'efforce en permanence de combler.

En France, rappelons que 75 % des personnes connectées sont membres d'un réseau social. En un peu plus d'une décennie, Facebook va atteindre allégrement les trois milliards de comptes sur la planète et s'impose comme un acteur incontournable. Il y a encore peu de temps, il était inimaginable que les grandes entreprises internationales possèdent un compte sur un tel réseau social. Aujourd'hui c'est le cas.