



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité

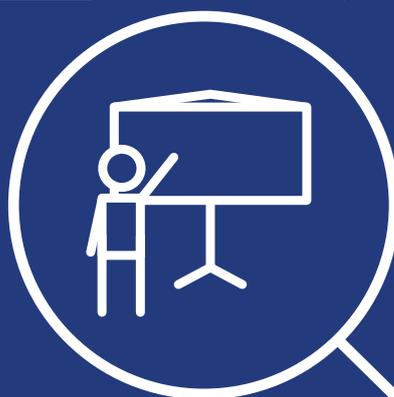
Anact Aract
LE RÉSEAU

Hiver 2022

Récits d'action
& enseignements

En collaboration
avec l'Apec

TRAVAIL À DISTANCE ET EN PRÉSENTIEL : DE NOUVEAUX ÉQUILIBRES À CONSTRUIRE POUR LE MANAGEMENT



Sommaire

Page 3 **Travail à distance et en présentiel :
de nouveaux équilibres à construire pour le management**

Page 5 **Trois entreprises à la loupe**

 **Cas 1 : Le management reconfiguré**
Dejamobile

 **Cas 2 : Redonner un cap au management**
Transports Breger

 **Cas 3 : L'appel à repenser le management à distance**
Comdata

Page 15 **Ce que l'on en retient**

 **Décryptage : Travail à distance et en présentiel :
les points de vigilance du management à distance**

Légende



Renvoie aux enseignements
de l'Anact dans la partie
« Ce que l'on retient »



Information factuelle sur l'entreprise
et contact de l'équipe projet

**Formaliser les règles de télétravail
et de travail sur site**

Travail à distance et en présentiel : De nouveaux équilibres à construire pour le management

Mars 2020 : à marche forcée, les salariés du secteur privé et du secteur public se retrouvent en télétravail à plein temps pour faire face à la pandémie. Les premiers déconfinements et une sortie progressive du télétravail à 100% laissent à penser que la modalité mixte travail à distance et travail en présentiel pourrait perdurer. Pour le management, la crise a créé un bouleversement sans précédent dans les pratiques, demandant d'être davantage en soutien aux salariés dans les activités opérationnelles et l'organisation du travail. Le télétravail, qui peut potentiellement s'installer dans la durée, rebat encore les cartes et nécessite de tester de nouvelles modalités d'organisation.

Ainsi à l'été 2021, le télétravail s'installe de manière plus durable dans de nombreuses entreprises et secteurs d'activités et la situation « mixte » se joue dans une grande diversité de situations. Une enquête menée par l'Apec en septembre-octobre 2021 auprès de 800 cadres managers et 1 000 entreprises, souligne les premiers contours de cette reconfiguration. Les résultats complets se trouvent ici : <https://corporate.apec.fr/toutes-nos-etudes?selectFilter=e2b-0b5ac-4538-4f2f-8eda-0a2abfecf9ad&sort-name=date&sortaction=descending>

Où en est on ?

De nouvelles normes se dessinent mais elles ne concernent pas toutes les entreprises : seule la moitié des Etablissements de Taille Intermédiaires (ETI) et grandes entreprises permettent encore le télétravail régulier après la crise. Celui-ci est majoritairement encadré dans les grandes entreprises (chartes, accords ou autres) mais peu dans les petites où les pratiques existent pourtant bien mais restent informelles. Si la taille est un critère important de formalisation du télétravail, le secteur d'activité reste déterminant dans les choix de ce mode d'organisation du travail. En effet, la perception du télétravail, plutôt positive globalement à 65%, demeure encore ambivalente dans les secteurs où la majorité des activités ne sont pas « télétravaillables ».

Le bilan est ainsi mitigé dans l'industrie (31%), le commerce (21%) et la construction (20%), ces secteurs étant les plus réticents à mettre en œuvre ce mode d'organisation du travail. Il est important de préciser que le télétravail n'est pas une modalité si répandue qu'on pouvait le penser après la pandémie, même si la crise a été un puissant accélérateur là où il préexistait déjà. L'enquête montre ainsi des effets relatifs de la crise sur les possibilités de télétravail des cadres : 27% des entreprises disent qu'elles seront plus importantes qu'avant la crise, 9% moins importantes et 63% ni plus, ni moins.

Pour les cadres interrogés par l'Apec, il n'y a pas une volonté forte d'augmenter les possibilités de télétravail mais plutôt de revenir à une situation qui ressemblerait à celle connue avant la crise. Pour ceux qui pratiquaient du télétravail régulier, il n'y a pas nécessité d'en augmenter la durée : les entreprises favorables au télétravail privilégient un rythme d'un jour par semaine pour 37% et de 2 jours pour 33%, avec un certain décalage entre les aspirations des cadres et les entreprises qui les emploient, essentiellement dans les TPE-PME : 66% des cadres en TPE souhaitent pouvoir télétravailler régulièrement quand 34% des TPE sont favorables au télétravail régulier de leurs cadres, 70% pour les cadres en PME et 37% des PME.

L'organisation du travail en question

Le travail à distance, combiné à du travail en présentiel, modifie l'organisation du travail en profondeur. Cela nécessite de trouver de nouvelles régulations, de nouveaux équilibres, et, par conséquent, oblige à une évolution des pratiques managériales, les managers figurant eux-mêmes largement dans des configurations de travail à distance : 100% pendant les confinements et 61% en septembre 2021. La gestion des équipes en mode hybride peut s'avérer être une réelle difficulté pour les managers selon la taille de l'équipe et les niveaux d'expériences : comment garder de la visibilité sur l'activité de chacun ? Comment trouver les leviers facilitant l'échange individuel sur la production et la régulation de la charge de travail ? Comment maîtriser la circulation de l'information quand l'informel et l'implicite rendent moins fluides les rouages organisationnels ? Comment garantir la prévention de la santé au travail quand le collectif est moins fort ? Comment, finalement, manager la distance organisationnelle ?

Les managers sont contraints de revisiter leurs pratiques et se doivent de jouer davantage sur le curseur autonomie / contrôle : 48% des cadres managers déclarent que la pratique du télétravail au sein de leur équipe les a conduits à accorder plus d'autonomie tandis que 25% disent qu'ils contrôlent davantage l'activité individuelle.

Pas de recette unique

La recette unique d'organisation du travail à distance n'existe pas. Chaque modèle organisationnel comporte des risques et des opportunités qu'il s'agit de prendre en compte, compenser, équilibrer... Chaque organisation singulière doit trouver les régulations nécessaires à l'efficacité productive comme à la santé au travail. Une période « test » s'offre désormais aux entreprises, avec un indispensable soutien au management pour lui permettre d'exercer sa pratique et lui donner des leviers pour résoudre cette nouvelle équation. S'intéresser aux situations de travail des managers, s'interroger sur leurs moyens et marges de manœuvre, notamment autour de l'application du cadre du télétravail, favoriser les échanges de pratiques pour construire des repères professionnels communs entre eux... Autant de pistes à explorer dans les prochains mois. Les trois entreprises rencontrées ici ont élaboré et testé leurs modalités d'organisation du travail et ont associé le management pour la recherche

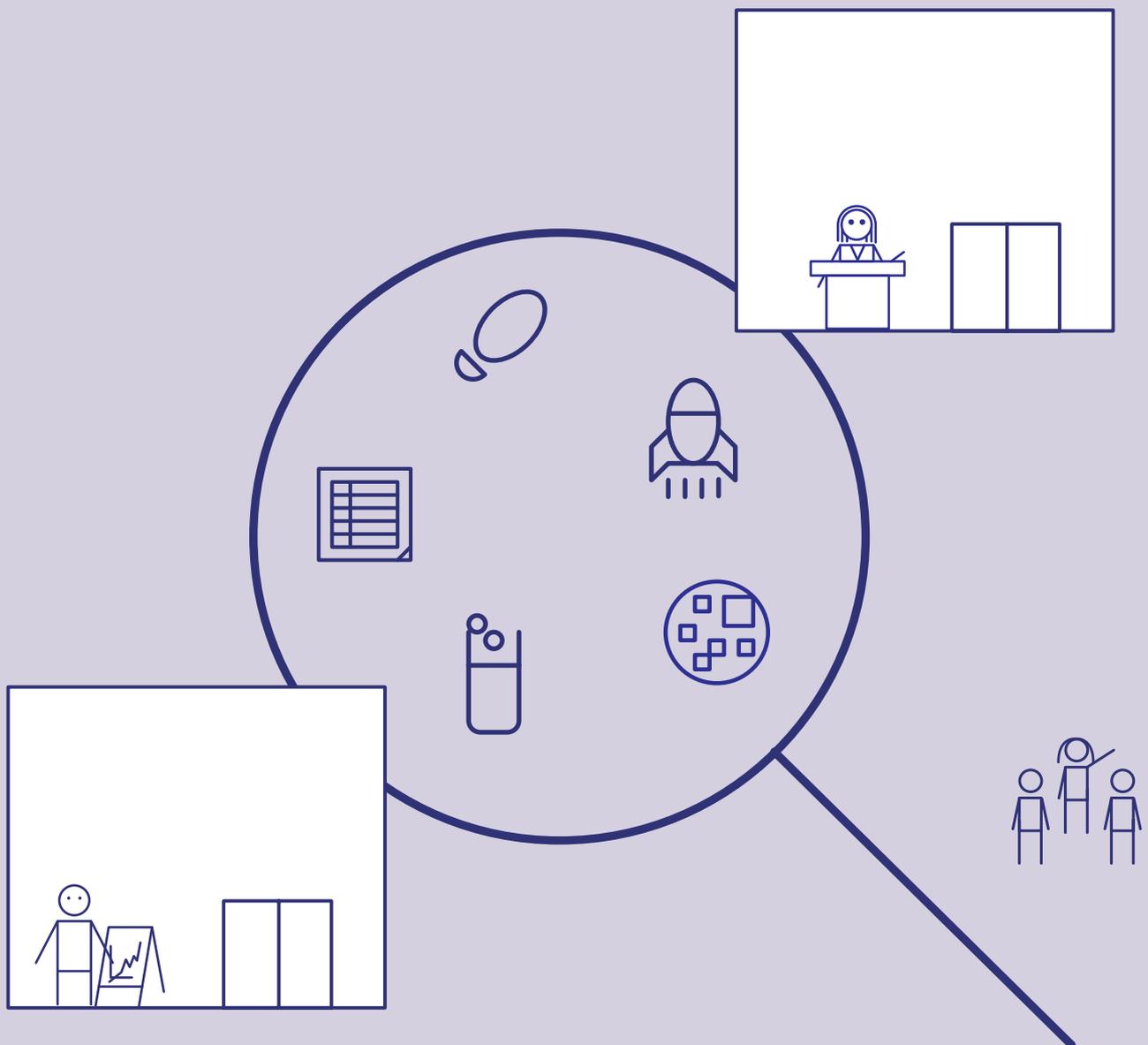
Les réunions d'équipe sont plus nombreuses, en visio, en mode mixte, en présentiel... avec des risques d'une surcharge de travail doublés d'une difficulté à déconnecter. Tout en connaissant, paradoxe de la situation, un sentiment d'isolement et d'éloignement des directions générales. Les risques professionnels pour les managers et leurs équipes sont réels : 63% des cadres ayant à manager à distance disent que leurs collaborateurs leur ont déjà fait part d'une difficulté à déconnecter lorsqu'ils étaient en télétravail.

Ainsi les managers voient les difficultés auxquelles ils pouvaient déjà être confrontés avant la crise, décuplées par la distance : concilier des attentes individuelles et des fonctionnements collectifs, renforcer le sentiment d'appartenance, mailler des appartenances hiérarchiques et des fonctionnements transversaux en mode projet, faire face aux problèmes d'équité dans la gestion des équipes, y compris dans les choix des salariés « éligibles » au télétravail selon les métiers et profils, intégrer des nouvelles recrues qui n'ont pas accès aussi facilement à la culture d'entreprise et aux métiers, participer à la reconfiguration des bureaux et espaces de travail... Ce sont autant de points d'achoppements qui demandent désormais à être résolus avec parfois au sein de la même entreprise des approches hétérogènes selon les équipes rendant le télétravail flou, trop formalisé ou pas assez, discuté ou peu débattu, souple ou rigide.

de ce point d'équilibre entre travail à distance et travail en présentiel, positionnant ainsi le management comme un acteur essentiel de cet équilibre. Pour l'heure, ces trois récits le montrent, les entreprises sont au milieu du gué et explorent le sujet en tentant de donner du sens et un cap à ces nouvelles modalités, gardant à l'esprit que d'autres moments de crise pourraient se reproduire.

Ces trois récits sont issus d'entretiens dans trois secteurs d'activités différents, ouverts ou peu ouverts au télétravail avant la crise sanitaire. De la start-up au transporteur en passant par le centre de relations clients, toutes ont porté une attention particulière à leurs managers, les ont écoutés et ont formalisé les modalités du télétravail. Leurs histoires apportent des enseignements sur ce qui attend demain les organisations mixant les deux modalités, sur les questions que toutes celles et ceux qui mènent des fonctions d'encadrement peuvent voir émerger et déjà tenter de saisir.

TROIS ENTREPRISES À LA LOUPE



CAS
#1

LE MANAGEMENT RECONFIGURÉ

COMPÉTENCES

AUTONOMIE

ESPACES

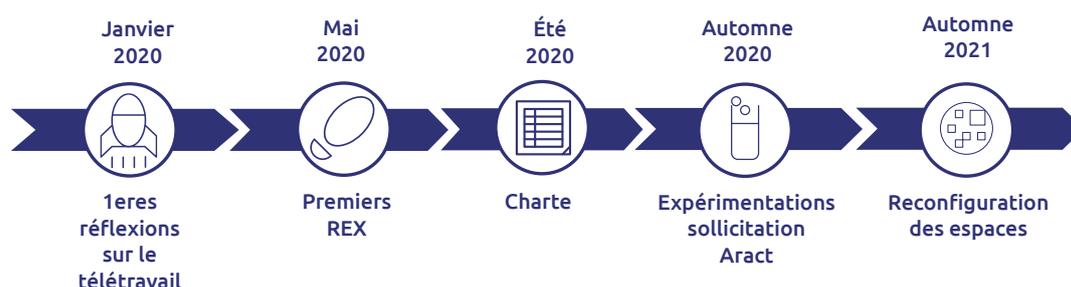
DEJAMOBILE

 Région Normandie	 Société par actions simplifiées
 Entreprise de logiciels	 40 salariés

Sous les effets de la crise sanitaire, cette entreprise normande de technologie financière (« fintech ») qui ne pratiquait pas le télétravail, a fait le choix d'un mode d'organisation combinant du travail en présentiel et du travail à distance. Management par la confiance, par le résultat, reconfiguration des espaces, charte de télétravail... sont autant de chantiers qui se sont ouverts au fil des derniers mois pour encadrer ces nouvelles pratiques de travail qui ont conduit à une transformation profonde des pratiques managériales et à de véritables « apprentissages organisationnels ».

Basée à Hérouville-Saint-Clair (Calvados), Dejamobile est une entreprise d'une quarantaine de salariés proposant des services mobiles sécurisés utilisant les technologies sans contact et de proximité dans les domaines du paiement, du commerce et des transports. Début 2020, l'entreprise souhaite débiter une réflexion sur le télétravail pour mieux s'aligner avec les pratiques réelles et les souhaits de ses collaborateurs, essentiellement des développeurs. Cette opération a été menée avec succès dans le cadre du dispositif « Objectif Télétravail ». La pandémie de 2020 a accéléré un processus déjà en germe et a permis la mise en place d'un mode d'organisation mixte, aujourd'hui expérimenté, qui reconfigure les pratiques managériales.

Déroulé du cas



Qu'ont-ils fait ?



p16

Au sortir du printemps 2020, l'entreprise effectue un sondage interne qui conclut que 88% des collaborateurs ont fait preuve de davantage d'autonomie en situation de télétravail. Il révèle également que le télétravail leur a permis de monter en compétences sur la recherche de solutions à des problématiques techniques en ayant recours à de l'auto-formation. Certains managers mettent en place des points équipe quotidiens en début de journée qui n'existaient pas auparavant. Et l'équipe dirigeante formalise ce qui était avant du registre de l'informel : des espaces de discussions ouvertes, des réunions de communication d'entreprise tous les 15 jours afin que tout le monde bénéficie du même niveau d'information... Pendant son séminaire d'entreprise, l'entreprise consacre également des ateliers pour repenser le collectif en mode télétravail.



p16

Avec une équipe managériale relativement jeune en termes d'expérience et ayant débuté en pleine crise (12 collaborateurs avaient moins d'un an d'ancienneté en mars 2020), Dejamobile accompagne ses référents techniques (appelés «lead tech» dans les métiers du développement informatique) avec des formations management et des outils ludiques. Dejamobile veille également à la détection des signaux faibles en s'appuyant sur la mise en place d'espaces d'échange et d'écoute pour compenser l'absence d'instants informels en présentiel. En effet, les primo-arrivants en phase d'intégration ont des difficultés à saisir les codes et à s'imprégner de la culture d'entreprise. Pour les encadrants, c'est notamment l'occasion de veiller à ces problématiques que les collaborateurs font remonter.

p17



Formaliser les règles de télétravail et de travail sur site

Avant la mise en place de la charte, les salariés de Dejamobile ne pratiquaient pas ou peu de télétravail. Les collaborateurs pouvaient en bénéficier de façon partielle pour convenance personnelle. A l'issue de la période de télétravail « subi » du printemps 2020, l'entreprise lance un premier retour d'expérience (REX) sur le vécu de cette période sur le mode de la co-construction avec les salariés. Elle initie des sondages anonymes et des « groupes de parole » qui permettent la remontée : de certaines situations difficiles (sentiment d'isolement de certains collaborateurs, diminution voire disparition des échanges informels, baisse de motivation) ; parfois des critiques tant de la part des collaborateurs que des responsables techniques ; mais aussi des opportunités d'amélioration des modes de collaboration. Elle élabore une charte ouvrant la possibilité de télétravail en affichant une finalité de présence au bureau, qui constitue le fil rouge de cette charte. La présence s'organise autour de trois approches : la « présence projet » le lundi ; la « journée entreprise » le jeudi ; et une approche « managériale » laissant une latitude aux responsables d'organiser des temps de présence avec leurs équipes environ deux journées par mois.

Avec quels leviers ?

Pour les managers, « cette expérimentation aura mis en lumière l'importance primordiale de la confiance », témoigne Camille Lixon, responsable des Ressources Humaines et de l'Expérience Collaborateurs chez Dejamobile. « D'un point de vue managérial, on a davantage fait confiance et laissé les choses s'organiser, avec plus d'autonomie. Et pour certains responsables, cela a parfois bousculé leurs repères ! », ajoute-t-elle. L'attention est moins portée au processus qu'au résultat final du produit ou du service. En matière de développement des compétences, une difficulté pour les managers résidait dans un contact direct avec les équipes moins fréquent ce qui nécessitait une plus grande vigilance. Pour cela, Dejamobile encourage les collaborateurs à être « acteurs de leur carrière » : en ayant une réflexion sur le projet professionnel, en détectant leurs propres besoins en formation, en lien avec les managers et leur rôle d'évaluation des compétences.

Pour quels effets ?

Un enseignement de la crise : les locaux demeurent des espaces de régulation pour les managers et les équipes. « Le bureau ne doit pas être attrayant seulement pour les conditions matérielles auxquelles il permet d'accéder : c'est aussi le lieu-repère de la culture d'entreprise », concède Camille Lixon, en insistant sur la qualité de la présence. D'après une première enquête interne, 74% des collaborateurs déclaraient être prêts à passer en mode bureaux partagés (flex office). Pas question pour autant d'avoir recours au télétravail à 100% (*full remote*), ni de déménager dans un tiers-lieu : Dejamobile tient à ses valeurs de solidarité et souhaite pouvoir proposer à tous les collaborateurs d'être présents au même moment sur site. Toujours dans une logique de co-construction, l'entreprise envisage d'interroger à nouveau les collaborateurs sur le bureau de demain. Pour les managers, cela part également du besoin de bénéficier d'espaces dédiés favorisant des échanges plus qualitatifs pour des temps de régulation.

Pour 2022, l'enjeu managérial portera également sur l'équilibre des temps personnels et professionnels, l'égalité des conditions de travail et l'attention aux risques associés (surcharge de travail, risques psychosociaux, isolement, droit à la déconnexion).



Un manager

« Ce qu'il faut éviter de faire, c'est de se reposer sur ce qui a été opéré en urgence et de manière dégradée. »



Pour aller plus loin,
contactez :

 Aract Normandie	 DEJAMOBILE
 Eric Peltier et Bénédicte Sidoli	 Camille Lixon Responsable des Ressources Humaines et de l'Expérience Collaborateur
 e.peltier@anact.fr b.sidoli@anact.fr	 camille.lixon@dejamobile.com

CAS #2

REDONNER UN CAP AU MANAGEMENT

FORMATION

ACCORD

EXPERIMENTATION

TRANSPORTS BRÉGER

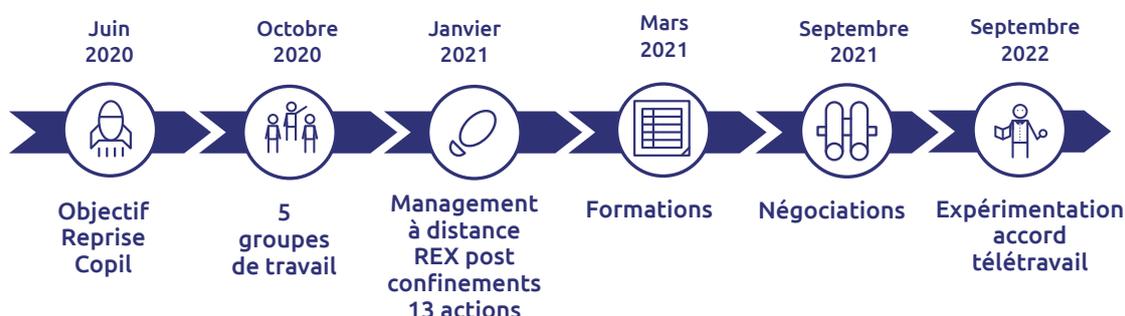
 Pays de la Loire	 Groupe
 Transports et logistique	 800 salariés

Dans cette entreprise de transport et de logistique, les fonctions support et administratives ainsi que le management, bien que minoritaires, sont essentielles à la fluidité de l'activité et au soutien des collectifs de travail sur le terrain. Dès mi-2020, dans le cadre du dispositif « Objectif reprise », une attention spécifique a été portée vers les managers, fortement bousculés par la crise et l'organisation du télétravail. L'objectif était de les aider à réorganiser l'activité et retrouver le fil de leur fonction première entre management opérationnel et management stratégique.

Avec ses 11 agences et 30 entrepôts de stockage de marchandises, l'entreprise Bréger réunit une diversité de profils : transporteurs, logisticiens, fonctions support et administratives, et management. Habituellement, c'est le cœur de métier qui tire les réflexions sur l'organisation et les conditions de travail. Mais la crise a fait évoluer celles-ci : d'une part, parce que les fonctions support ont dû travailler à distance, d'autre part, parce que les managers et directeurs d'Agence ont dû investir fortement le terrain en raison des manques d'effectifs sur site. Dans un secteur où le turn-over est monnaie courante, le management de proximité joue un rôle primordial dans

l'animation des dynamiques collectives : organiser, communiquer, expliquer, favoriser le partage de savoir-faire pérennes, opérationnels ou de prudence. Lors de la crise, les managers n'ont pas hésité à mouiller la chemise pour aider les personnels des entrepôts lorsqu'il fallait pallier les absences. Une proximité de terrain qui a été appréciée. Mais à la reprise, certains expriment leurs difficultés à retrouver leur positionnement d'avant. « La période de reprise nous oblige à redonner du sens et un cap au management. Si nous ne le faisons pas, c'est tout le collectif de travail qui en pâtit » confie Mélanie Coupé, DRH du groupe.

Déroulé du cas



Qu'ont-ils fait ?

Nathalie Le Gallo, responsable de la facturation pour toutes les agences, manage une équipe de 10 personnes. Elle a connu les difficultés inhérentes à l'éloignement des équipes durant la crise. « J'ai été beaucoup en appui technique et opérationnel puisque 6 personnes de mon équipe télétravaillaient durant le premier confinement, le courrier continuait à arriver et les factures émises arrivaient sur les imprimantes de l'entreprise. C'est moi qui réceptionnais et dispatchais l'ensemble ». Comment organiser le travail à distance ? Comment ne pas désorganiser l'activité des autres fonctions de l'entreprise ? Qui peut télétravailler ? Face à ces questions, à la sortie du premier confinement, Bréger fait appel au dispositif « Objectif Reprise ». L'Aract des Pays de la Loire l'aide à animer des retours d'expériences sur le télétravail en période de confinement.

 p16

 p16

Très vite, la question du management du travail à distance émerge et fait l'objet d'un diagnostic spécifique. Plusieurs actions se profilent suite à ce diagnostic dont la professionnalisation des managers sur le « management à distance ». Une formation en e-learning et présentiel est proposée aux managers qui le souhaitent pour aborder des questions comme la répartition équitable des tâches sur site et à distance, l'organisation de temps collectifs, le développement de l'utilisation d'outils numériques...

À la rentrée de septembre 2021, la direction réunit le management pour partager une vision commune, en particulier pour réussir à maintenir une proximité terrain tout en réinvestissant les fonctions stratégiques essentielles. Décision est prise de réorganiser le travail des équipes sédentaires et de formaliser le cadre de télétravail.

p16



Formaliser les règles de télétravail et de travail sur site

Formaliser les pratiques induites par le télétravail et le périmètre des activités télétravaillables permet aux acteurs de l'entreprise d'acter un nouveau fonctionnement organisationnel. L'entreprise Bréger a fait le choix de passer par un accord télétravail, même s'il concerne qu'une faible part des effectifs. « Nous n'avons pas d'obligation, en effet, mais nous sommes dans une entreprise où les accords concernent habituellement le travail des ouvriers et chauffeurs. Nous avons voulu envoyer un message de reconnaissance aux personnels administratifs et sédentaires. Cela est aussi un révélateur de notre dialogue social et d'une représentativité des personnels équilibrée » explique Mélanie Coupé. L'accord s'applique depuis le 1er octobre 2021 pour une durée d'expérimentation d'un an. Il permet de pérenniser 1 à 3 jours de télétravail par semaine sur la base du volontariat, définit le matériel informatique et équipement dédiés (une chaise de bureau par exemple est prévue car les problématiques de maux de dos ont été prégnantes durant les confinements). Enfin, il fixe une indemnisation de 1 euro par jour télétravaillé.

Avec quels leviers ?

Quelle que soit la période, la direction de Bréger a joué la carte du dialogue professionnel (avec ses managers, avec les équipes) et du dialogue social. Si toutes les agences n'ont pas fait l'objet d'un accompagnement spécifique avec l'Aract, la discussion est restée constante et la mise en œuvre de l'accord télétravail à l'échelle du groupe en est l'incarnation.

La dimension d'expérimentation promue par l'accord est essentielle : dans cette entreprise où le télétravail ne se pratiquait pas avant la crise, il s'agit de tester les bonnes articulations entre travail à distance et en présentiel, afin que le travail continue à soutenir efficacement les équipes sur le terrain et que les modalités en soient acceptables pour les uns et les autres.



Mélanie Coupé
DRH

« Un directeur d'agence a beaucoup soutenu ses équipes d'un point de vue opérationnel, en déchargeant des camions, par exemple. Nous avons discuté pour qu'il comprenne que son rôle était désormais de se resituer dans un positionnement plus stratégique et RH : recruter des personnels pour décharger et non faire le travail à leur place. »

Pour quels effets ?

Pour Nathalie Le Gallo, la crise a été un accélérateur de la dématérialisation : « C'est évident, cela nous a fait franchir un cap et désormais nous traitons beaucoup plus les dossiers par mails qu'avant la crise ». Aujourd'hui, le niveau d'activité est le même qu'avant la crise mais la régulation de la charge de travail et de l'équité entre chacun n'est pas facile à gérer lorsque les personnels sont à distance. « Il faudrait, au cas où, des dispositifs de visioconférences pour pouvoir se parler collectivement et que les collègues régulent aussi entre eux » souligne encore Nathalie Le Gallo, démunie sur ce plan au moment de la crise.

Un autre enjeu de taille lié au télétravail est l'équité entre collègues ou entre différentes fonctions. L'entreprise n'est pas dans un secteur où le télétravail est possible pour le cœur de métier. Il est accessible aujourd'hui aux fonctions support. « Le télétravail représente aussi un atout pour nos futurs recrutements dans un secteur d'activité qui n'est pas facile. Nous avons aussi le souhait d'adapter l'entreprise aux configurations de demain en modernisant les modalités de travail » juge Mélanie Coupé.



Nathalie Le Gallo,
Responsable facturation

« Il me faut voir comment l'équipe va se positionner sur le télétravail et discuter avec chacun. Je souhaite cependant que 2 jours sur site permettent de réunir toute l'équipe en présentiel, c'est indispensable au fonctionnement du collectif. »



**Pour aller plus loin,
contactez :**

 ARACT Pays de la Loire	 TRANSPORT BREGER
 Marie André	 Mélanie Coupé, DRH
 m.andre@anact.fr	 m.coupe@breger.fr

CAS
#3

L'APPEL À REPENSER LE MANAGEMENT À DISTANCE

ATTRACTIVITÉ

AUTONOMIE

COMPÉTENCES

COMDATA

 Région Nouvelle-Aquitaine	 Société par actions simplifiées
 Centre d'appels	 250 salariés

Comment superviser et accompagner des équipes disséminées sur site et à distance ? C'est la problématique identifiée par les établissements de ce centre de relations clients basé dans la région de Poitiers. Dans une double logique d'innovation sociale et d'expérimentation, l'entreprise anticipe activement le rôle du manager de demain en s'appuyant sur ses ressources internes, appuyée par l'Aract Nouvelle-Aquitaine qui l'accompagne à travers une démarche participative.

Situés dans le département de la Vienne, ces deux établissements du groupe italien Comdata – dont le siège français est basé à Levallois-Perret – rassemblent chacun environ 250 collaborateurs (chargés de clientèle, superviseurs, directeurs de production). Cette société a pour cœur d'activité la gestion des appels entrants et sortants pour le compte de grandes entreprises. Avec un turn-over important (saisonnalité des besoins clients, métiers peu ou mal connus), elle rencontre donc un fort enjeu d'attractivité territoriale. Le contexte sanitaire et le télétravail qui l'a accompagné, pratiqué aujourd'hui à plus de 60 % par les collaborateurs, ont suscité

des interrogations sur les espaces de travail chez Comdata. Du côté des encadrants, leur activité est identifiée sur le registre du pilotage des indicateurs (qualité de service, taux de prise d'appels ...), et le recours aux outils numériques varie en fonction de chaque manager. Surtout, ceux-ci sont confrontés à la difficulté de superviser des équipes à la fois sur site et à distance. A l'automne 2021, l'entreprise s'interroge donc sur le repositionnement de leur activité dans cette configuration. Elle a sollicité l'Aract Nouvelle-Aquitaine afin d'anticiper la gestion des retours sur site et de modéliser le rôle du manager à distance de demain.

Déroulé du cas



Qu'ont-ils fait ?

« Organisation du travail, outils, formations... nous avons appréhendé tous les sujets pour nous préparer au mieux pour demain », témoigne Elodie Rayssac, Responsable Ressources Humaines des sites de Chasseneuil et Jaunay-Marigny de Comdata. A l'automne 2021, dans le cadre du démarrage de l'accompagnement par l'Aract Nouvelle-Aquitaine, Comdata a pu expérimenter le « Vadémécum du management à distance », un outil construit par l'Aract pour faciliter la mise en place, la coordination et le suivi du management des salariés et des équipes à distance. Après la constitution d'un comité de pilotage, la définition d'un groupe de managers et de chargés de clientèle volontaires et un travail d'adaptation de l'outil aux pratiques professionnelles de Comdata sont mis en place pour questionner collectivement les critères du travail, l'efficacité, le suivi et la régulation du travail. Exemples : le soutien managérial à distance et les modalités de « contacts » à distance entre managers et chargés



p17

de clientèle notamment quand il y a des appels difficiles à traiter, sont particulièrement investigués. De même le métier de manager à Comdata, à l'avenir, devra s'intéresser avant tout « à la personne qui fait le métier ». L'organisation du travail à distance est revisitée avec des réflexions autour du poste de travail comme l'installation d'un deuxième écran et la gestion des espaces sur site pour optimiser la reconfiguration des espaces collaboratifs. Mais bien avant l'intervention de l'Aract, du fait du contexte sanitaire, l'établissement avait déjà pu mettre en place une série d'actions pour favoriser le management à distance, une modalité qui, pour un centre d'appels, fait partie du cœur de métier. Parmi ces actions, une analyse de l'activité des encadrants par un « responsable qualité » auprès de l'ensemble de la ligne managériale permet d'identifier leurs difficultés (sur-sollicitation numérique, augmentation de la charge de travail...).



p16



p16

Formaliser les règles de télétravail et de travail sur site

Jusqu'à présent, le télétravail était une pratique peu commune dans ce secteur d'activités et particulièrement sur cette implantation de Comdata ; en effet le Poitou est un territoire historiquement dense en centres d'appels. L'employeur était jusqu'ici partagé et les entreprises commanditaires n'imaginaient pas qu'outils et données puissent sortir des murs de l'entreprise. En 2020, en l'espace de quelques semaines, le contexte sanitaire accélère le passage au télétravail. Parallèlement, certains collaborateurs manifestent le souhait de revenir dans les locaux (sentiment d'isolement, situations personnelles incompatibles avec le télétravail) et les managers sont confrontés à la gestion de la distance en proportion importante. Une donnée qui modifie considérablement leurs pratiques. Depuis février 2021, l'accord de groupe signé par Comdata fixe le cadre d'un jour par semaine (ou d'une semaine par mois) sur site : un véritable changement dans les pratiques de travail pour les équipes jusqu'ici peu habituées.

Avec quels leviers ?

Pour mener à bien cette réflexion, Comdata dit compter sur la force du collectif. L'entreprise s'appuie également sur une tradition d'innovation sociale et d'expérimentation déjà bien ancrée et incarnée à travers la palette d'actions mises en œuvre citées précédemment. La présence d'équipes autonomes sur le pilotage de leur activité permet d'alléger les managers de certaines activités de reporting pour mieux les focaliser sur leur proximité avec les chargés de clientèle (accompagnement, montée en compétences). Enfin, l'appartenance à un grand groupe semble aussi être un atout : « La force de Comdata est de mettre à disposition des moyens et des outils pour l'ensemble du Groupe, tout en laissant l'autonomie de mise en œuvre nécessaire. Même si parfois certaines actions de reporting peuvent être chronophages, on perçoit clairement plus d'avantages que d'inconvénients », précise Elodie Rayssac.



Parole de manager

« Demain, le défi principal du manager à distance sera d'être particulièrement attentif à tous les collaborateurs sur un même plan, qu'ils soient à distance ou sur site. »

Pour quels effets ?

Les actions déjà déployées soulèvent les points de vigilance sur lesquels veiller par la suite. Notamment l'attention des managers à la régulation de la charge à distance des chargés de clientèle, dans un contexte d'invisibilité de leur activité. Certains managers préfèrent encore la présence sur site, plus propice à la détection des difficultés et à l'accompagnement « côte à côte » des salariés. D'autres estiment qu'ils ont été formés au cœur de métier mais pas aux fonctions du management à distance, ce qu'ils souhaitent davantage dans ce contexte post crise.

Un des principaux effets de la période aura donc été de réinterroger véritablement la mission des encadrants, avec une forte dimension de facilitation de l'autonomie et de la montée en compétences des collaborateurs sur site comme à distance au cœur de la valeur ajoutée du manager. Une configuration qui ne sera pas sans risques... Fin 2021, les prochaines phases de l'appui de l'Aract porteront sur le « design du manager Comdata de demain » et l'outillage des formateurs internes.



Elodie Rayssac
Responsable Ressources Humaines

« Nous comptons sur la force du collectif interne, les équipes de terrain, les fonctions support et RH pour créer ce rôle de manager de demain. L'aract, nous apporte un regard extérieur, une expertise avec son partage d'expérience terrain et nous permet de renforcer ce collectif interne. »



**Pour aller plus loin,
contactez :**

 Aract Nouvelle Aquitaine	 Comdata Sites de Chasseneuil-du Poitou et Jaunay-Marigny
 Hélène Harvent	 Elodie Rayssac Responsable Ressources Humaines
 h.harvent@anact.fr	 elodie.rayssac@comdatagroup.com

CE QUE L'ON EN RETIENT



Décryptage : Les points de vigilance du management à distance



Réaliser des retours d'expérience (REX) après crise

Quasi spontanément, accompagnées ou non, bon nombre d'entreprises ont senti la nécessité de débriefier les conditions de réalisation du travail en télétravail après les confinements. Ces retours d'expérience (REX) configurés en nouveaux espaces de discussion sur le travail, chers aux démarches Qualité de Vie au Travail (QVT), ont été l'opportunité de rentrer dans les réalités du travail vécues en confinements et entre les déconfinements, où des premiers retours sur site ont été possibles. Que devait-on en retenir en leviers et ressources déployés ? Quelles activités que l'on pensait non télétravaillables se sont retrouvées « éligibles » au travail à distance ? Que devait-on au contraire éviter de reproduire une fois la crise passée... Autant de questions que les REX peuvent permettre de soulever et de discuter collectivement, en offrant aux managers la possibilité d'exprimer leurs difficultés ou d'évoquer l'évolution de leurs pratiques.



Repositionner le management si nécessaire

Le management de proximité a été en première ligne durant la crise : aller sur le terrain opérationnel pour « mouiller la chemise » ; réaliser des activités qu'il ne mène pas habituellement ; garder le contact permanent avec la direction et les équipes ; maintenir un collectif et organiser les coopérations... Après la crise, il n'est pas évident pour les managers de proximité de retrouver un équilibre entre management opérationnel et management stratégique. On peut faire l'hypothèse que ce bouleversement des fonctions a pu satisfaire certains, en frustrer d'autres et au final poser des questions de positionnement. L'enjeu est aujourd'hui de pouvoir reposer les termes de ce positionnement, avec les directions mais en lien aussi avec les équipes opérationnelles.



Donner des marges de manoeuvre aux managers pour assurer l'équité de traitement

Que ce soit dans la même équipe, entre télétravailleurs et non télétravailleurs, entre managers (ceux qui choisissent de télétravailler et les autres...) et, plus complexe encore, entre fonctions qui sont éligibles au télétravail et celles qui ne le sont pas, la problématique de l'équité par rapport au travail à distance sera probablement prégnante dans les mois à venir. Cette problématique constitue un point de vigilance particulier à avoir à l'issue des expérimentations. L'appétence des uns pour le télétravail, l'aversion des autres ou les impossibilités matérielles au domicile, les nouvelles possibilités de télétravail d'après crise, pour les fonctions support en particulier, mais surtout l'impossibilité de pratiquer le télétravail pour un certain nombre de métiers (ouvriers, chauffeurs, personnels soignants, caissiers.ères...) pourraient poser des problématiques d'écart de traitement au sein même d'une entreprise, difficiles à appréhender pour le management.



Réguler la charge de travail et les coopérations

Cela a été souvent la quadrature du cercle pour le management durant la crise sanitaire qui a exacerbé ces problématiques déjà prégnantes : réguler, là encore de manière équitable, la charge de travail de chacun et permettre les interactions entre collègues pour mieux restaurer les coopérations. Comment ne pas s'adresser toujours aux mêmes personnes pour réaliser certaines tâches parce qu'on les sait plus à l'aise sur tel ou tel aspect ? Comment permettre de réguler entre collègues quand l'informel a disparu ? Comment maintenir un collectif de travail solide et opérant ? Les expérimentations doivent permettre de poser en partie ces sujets et de les suivre spécifiquement.



Former le management : nécessaire mais pas suffisant pour une reconfiguration managériale

Beaucoup d'entreprises ont déployé massivement des « formations de managers » durant la crise ou après les confinements. Il s'agissait souvent de redonner confiance à une fonction bousculée et en perte de repères. Si ces formations de base ont pu être utiles un temps, elles ne constituent pas pour autant l'unique réponse à la reconfiguration managériale. Il s'agit d'investiguer aussi plus profondément les tenants et aboutissants de l'organisation sur la base des réalités du travail de l'entreprise : laisse-t-elle la place et des marges de manœuvre suffisantes aux managers ? Les positionne-t-elle bien en les rendant légitimes sur un certain nombre de sujets dont celui de l'organisation et de la réalisation du travail de leur propre équipe ? Existe-t-il les conditions d'une vraie « confiance organisationnelle » vis-à-vis des managers ?



Forger et animer une culture d'entreprise même hors les murs

La crise sanitaire et le télétravail à 100% l'ont montré : certaines activités, peuvent, dans l'absolu, se réaliser totalement en télétravail. Mais comment pallier l'absence d'informel et comment redonner un sens commun aux collectifs de travail ? Quelles activités réaliser quand il y a retour sur site 2 ou 3 jours par semaine ? Le bureau, ou plus largement l'entreprise, est le lieu où se fonde la culture d'entreprise, ce n'est pas qu'un endroit où l'on trouve les meilleures conditions matérielles pour travailler mais bien un espace où se forge l'action commune, les références et les stratégies qui sont l'ADN de l'entreprise. Est-il possible de forger cette culture à distance ? Les expérimentations seront là encore riches d'enseignements.



Jouer sur le curseur « confiance, autonomie, contrôle »

La crise a nécessité parfois d'importantes évolutions des pratiques managériales, d'autant plus quand le télétravail n'était auparavant pas installé dans l'entreprise. Pour certains managers, il a fallu apprendre et appréhender différemment leurs relations avec les salariés, notamment en jouant sur le fameux curseur « confiance, autonomie et contrôle ». C'est ce curseur qu'il a fallu parfois travailler en profondeur pour le management. Mais la question n'est pas si simple qu'elle le paraît : les managers ont-ils eux-mêmes une autonomie suffisante pour réguler et organiser le travail de leurs équipes ? Peuvent-ils sortir eux-mêmes d'un jeu de contraintes parfois lourd ? Il existe autant de situations particulières que d'entreprises sur ce point-là.



Expérimenter de nouvelles organisations du travail et les ajuster

Les entreprises se sont retrouvées à la rentrée 2021 au milieu du gué pour mettre en place le télétravail alterné au travail en présentiel, fortes des retours d'expérience d'après confinements mais pas encore tout à fait claires sur les modalités choisies. Beaucoup se donnent du temps, à travers des chartes, des accords et autres formes de cadrage pour tester et réfléchir sur ce qu'il se sera produit, quitte à s'autoriser un pas de côté, voire un retour en arrière si nécessaire. A minima, des ajustements seront sans doute nécessaires dans les mois à venir.

Le réseau Anact-Aract

Il se compose de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), établissement public administratif sous tutelle du ministère en charge du Travail et d'un réseau de 16 associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail (Aract).

Les Aract sont des associations de droit privé, administrées de manière paritaire et financées par l'État (Anact et Ministère du Travail), la Région et des ressources propres.

Plus de 280 collaborateurs contribuent à leur mission de service public. Le réseau Anact-Aract a pour vocation de mettre en capacité les salariés et les directions, plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises, de recourir à des méthodes et outils efficaces pour améliorer les conditions de travail dans un objectif partagé : **concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique.**

D'autres témoignages, outils et ressources du réseau Anact-Aract sont disponibles sur www.anact.fr

Les missions du réseau Anact-Aract

Elles sont précisées par le décret n°2015-968 du 31 juillet 2015.

- Améliorer les conditions de travail en agissant notamment sur l'organisation du travail et les relations professionnelles
- Faciliter l'expression des salariés sur leurs conditions de travail, notamment lors de la conduite de projets de transformation des entreprises et des organisations
- Développer et proposer des démarches méthodes et outils issus des retours d'expérience de projet pilotes conduits avec tous les acteurs de l'entreprise
- Conduire une activité de veille et d'étude sur les enjeux et les risques liés aux conditions de travail afin d'aider les pouvoirs publics et les partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents

L'offre de service du réseau Anact-Aract

- Mettre à disposition des entreprises et des pilotes de projets des outils de sensibilisation, des temps d'échange et des réseaux de compétences
- Conseiller sur le terrain des entreprises engagées dans des projets de transformation pour qu'elles les réussissent
- Co-développer des méthodes d'amélioration des conditions de travail innovantes avec les partenaires locaux sur les territoires
- Proposer des démarches de « simulation du travail futur » impliquant les salariés
- Contribuer à des actions collectives de branches et interprofessionnelles
- Financer des projet d'amélioration des conditions de travail grâce au Fact (Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail).

Cette 10^{ème} publication poursuit la collection du Réseau Anact-Aract qui vise la capitalisation autour de cas d'entreprise et expérimentations menées dans différents secteurs. Thématique, elle apporte un nouveau regard et retour d'expérience sur les effets produits des expérimentations en matière de conditions de travail et de qualité de vie au travail. Directeur de publication : Richard Abadie, directeur général de l'ANACT. Pilotage projet : Béatrice Sarazin (ANACT, département Capitalisation et Développement des Connaissances). Ont participé à ce numéro : Amandine Brugière (ANACT, département Capitalisation et Développement des Connaissances) Karine Babule (ANACT, département Expérimentation), Nathalie Gauvrit et Edouard Robin (ANACT, département Elaboration des Solutions de Transfert), Eric Pelletier et Bénédicte Sidoli (Aract Normandie), Marie André (Aract Pays de la Loire) et Hélène Harvent (Aract Nouvelle Aquitaine). Coordination et rédaction : Béatrice Sarazin et Jean Baptiste Viallet (ANACT, département Capitalisation et Développement des Connaissances). Mise en page : Corinne Berry-Billant. Relecture et correction : Farida Yahiaoui (ANACT, département Expérimentations). En collaboration avec l'APEC : Emmanuel Kahn (APEC, Responsable du pôle Etudes), Joseph Coviaux (APEC, Chef de projet études), Sophie Hamman (APEC, Chargée d'études) et Florence Kremer (APEC, Chargée d'études).