

Ne vous attendez pas à une révolution du télétravail

La plupart des entreprises craignent le télétravail. Elles sont pourtant bien équipées pour ça. Mais veulent-elles vraiment que les gens travaillent de manière flexible ? Non.

Republication du 27 avril 2020

Pour travailler de chez vous et le faire bien, vous devez changer votre culture. Et c'est beaucoup plus complexe que de s'inscrire à Zoom ou de peaufiner ses rapports.

Produire des résultats

Un problème récurrent pour les entreprises est de pouvoir mesurer le travail effectué par leurs équipes. Cela peut se révéler délicat au bureau.

D'abord, nous travaillons bien souvent sur des choses complexes et variées. Chaque tâche nous prend plus ou moins de temps sans que ses résultats soient forcément tangibles ni même existants. Mesurer cela est difficile alors, en général, nous n'en prenons pas la peine. En revanche, nous regardons si les collègues sont à leur bureau. Ont-ils l'air occupé ? Envoyent-ils beaucoup d'emails ? Peu importe qu'ils contribuent ou non à l'activité de l'entreprise, il faut voir les résultats !

Mais tout cela ne fonctionne pas lorsque chacun travaille à distance ou à des

heures différentes (de manière *asynchrone*, si vous aimez les gros mots). En effet, cela annule complètement la valeur ajoutée du salarié qui télétravaille. Vous ne pouvez pas vous détendre, faire des pauses, vous concentrer sur vos enfants ou travailler aux heures où vous êtes le plus productif – si vous souhaitez plutôt être perçu comme productif.

Pour que le travail flexible soit une réussite, revoir sa façon de travailler et le mesurer sont nécessaires. Il faut s'organiser et gérer son temps différemment, et pas seulement s'assurer que le collègue a l'air très investi juste parce qu'il y passe des heures.

La confiance règne

Il est important de faire confiance aux employés qui travaillent de chez eux. Les travailleurs flexibles ont besoin de deux choses : responsabilité et autonomie.

La *responsabilité* implique que les travailleurs ont des tâches clairement définies qu'ils sont censés réaliser. Également, ils doivent disposer des outils nécessaires pour accomplir ces tâches : formation, information et soutien.

L'*autonomie* veut dire qu'ils ont votre confiance pour prendre toutes les décisions nécessaires à la réalisation de leurs tâches. En somme, du moment qu'ils atteignent leurs objectifs dans les temps, le reste leur appartient.

Cela veut dire que si leur journée de travail se résume à regarder Netflix pendant six heures d'affilée et de quelques heures de travail productif à partir de 22 heures, ce n'est pas votre affaire, du moment que vous leur avez donné les bases pour travailler dans de bonnes conditions et préserver leur santé.

Changement de culture oblige

Pour que le télétravail fonctionne dans une boîte, il faut changer à tous les niveaux. De nombreux PDG veulent que leur entreprise fonctionne ainsi avec autant de collaborateurs souhaitant privilégier le travail flexible. Mais des deux côtés, ni l'un ni l'autre n'y arrivent vraiment.

Seuls les managers se révèlent vraiment honnêtes. Ils veulent être présents pour leurs équipes, que ce soit à leur bureau ou lors d'un appel vidéo, car ils n'auraient pas confiance autrement. Ils partent simplement du principe que seul l'effort est récompensé.

Si votre entreprise veut adopter le télétravail, alors travaillez (pour de bon), mais sachez qu'un changement de culture de haut en bas est nécessaire car le

PDG doit déléguer un certain contrôle.

Il est essentiel d'enseigner aux managers comment diriger des collaborateurs à distance et mesurer leur travail. Vous devez investir dans leurs équipes, développer leurs compétences et lister les bonnes pratiques dans un format facilement partageable et utilisable. Il faut aussi accepter que vous obtiendrez plus de vos employés s'ils ont l'autonomie et la responsabilité nécessaires pour travailler à distance sur leurs tâches.

Mais cela prend du temps. C'est faisable, mais difficile. C'est pourquoi nous ne devrions pas nous attendre à une révolution du travail à distance à la fin du confinement. Car sans ces étapes, de nombreuses entreprises reviendront à leurs anciennes méthodes le moment venu.

Tom Cheesewright aide les organisations du monde entier à innover, se préparer pour l'avenir et partager leur vision. Tom travaille principalement avec des ministères, des industriels et des associations à travers le monde.

Article écrit par TOM CHEESEWRIGHT