

IDÉES • TRIBUNES ÉCO

## Télétravail : les vices cachés de l'organisation

### TRIBUNE

**Nicolas Saydé**

Chargé de projets

**Gauthier Franceus**

Entrepreneur

Les deux « managers », Gauthier Franceus et Nicolas Saydé, observent que la « mise à distance » des collaborateurs s'entend aussi comme un révélateur de dysfonctionnements antérieurs et de pistes d'amélioration.

Publié aujourd'hui à 14h00, mis à jour à 14h03 | Lecture 3 min.

Article réservé aux abonnés

**Tribune.** Le télétravail s'est imposé brutalement à de nombreuses équipes en redéfinissant une nouvelle forme de normalité, pour le meilleur et pour le pire. Mais cet isolement a aussi eu pour effet de rendre explicites des aspects de la réalité qui existaient déjà mais qui étaient moins perceptibles.

Un des premiers enseignements que nous livre le travail à distance se situe au niveau des domaines de responsabilités. Les rôles de chacun sont-ils définis de manière explicite, ou les attributions se font-elles plutôt de manière spontanée autour de la machine à café ? Qui répond à ce nouveau client ? Pourquoi devrais-je prendre en charge ce dossier ? Qui valide ce nouveau rapport ? L'isolement démontre aujourd'hui les limites de l'organisation implicite et des rôles fantômes. Une équipe dans laquelle les tâches, les rôles et les objectifs sont répartis de manière explicite et transparente permet d'éviter les interprétations. Les attentes envers chaque membre de l'équipe sont claires et les doublons peuvent être repérés.

### Trouver un équilibre

De façon similaire, une confusion dans les périmètres d'autorité peut générer des décisions usurpées, des mauvaises décisions ou un manque de décision. Puis-je décider seul sur cette question ? Quand et comment décider ensemble sur ce point ? La période que nous vivons pousse les équipes à reprendre collectivement le contrôle sur les décisions qui les concernent. Qui doit revenir au bureau après l'annonce du déconfinement ? Quelles sont les activités indispensables ? L'incertitude et le nombre d'inconnues auxquelles nous devons faire face exigent de réduire l'écart entre les personnes qui agissent et les personnes qui décident.

### Le confinement est un excellent baromètre pour évaluer la manière dont circule l'information dans les équipes

En second lieu, le confinement est un excellent baromètre pour évaluer la manière dont circule l'information dans les équipes. Comment trouver un équilibre entre une surabondance d'informations pas toujours utiles et un manque de communication qui empêche l'équipe d'avancer ?

La multiplication des visioconférences, des emails, des groupes WhatsApp ou Messenger peut nuire au bon fonctionnement de l'équipe. Quel est le canal adéquat pour transmettre ou demander une information ? Quel est le délai raisonnable pour répondre ? Cette période doit nous aider à réfléchir ensemble à nos besoins et aux bonnes pratiques pour partager les informations pertinentes.

C'est également le moment de se poser des questions sur le niveau de coordination nécessaire pour avancer ensemble. Quel est le nombre minimum de réunions pour éviter l'isolement des membres de l'équipe ? Comment appréhender les particularités d'une réunion en ligne ? Les équipes qui ont pour habitude de vivre des réunions utiles, agréables et efficaces auront moins de difficultés face à ce mode de communication dégradée. La qualité d'écoute, la concision et la capacité de traiter les tensions à travers différents espaces apparaissent plus que jamais indispensables pour préserver la qualité des relations dans l'équipe.

## Clarifier les rôles

Troisièmement, le travail à distance nous éclaire sur la nature des relations entre les membres de l'équipe. Est-ce que la distance renforce la confiance ou, au contraire, la défiance vis-à-vis de l'engagement de chacun ? L'éloignement peut renforcer les « *a priori* », les croyances et les interprétations dans nos relations avec les autres. Pour certains managers, cela peut se traduire par un besoin de plus de contrôle, de plus de reporting sur les activités quotidiennes de l'ensemble de l'équipe. Un manque de confiance, qui s'avère pourtant contre-productif, génère de la tension, voire de la démotivation et du désengagement. D'autres managers en profitent au contraire pour lâcher prise, pour donner encore plus d'autonomie à leurs collaborateurs. Plus de temps à perdre ou à gaspiller dans des tâches inutiles d'encadrement infantilisantes ; les équipes ont besoin d'une raison d'être qui fait sens dans une période particulièrement incertaine.

Derrière toutes ces questions se cache une opportunité à saisir en équipe. Le déconfinement progressif des prochaines semaines nous empêche d'imaginer un simple retour à la normale. Et si chaque équipe en profitait pour trouver sa manière optimale de fonctionner en clarifiant certains rôles, en partageant les informations pertinentes et en choisissant de mettre la confiance au cœur de ses relations au travail ?

Inutile cependant de faire tourner les moteurs de recherche sur ces questions. Il n'existe ni recette miracle ni approche dogmatique qui s'appliquerait à tout le monde. Le prochain petit pas vers un autre fonctionnement n'est pas si compliqué. Et si quelqu'un prenait l'initiative d'aborder le sujet en équipe ?

---

## L'archipel du télétravail

Les contraintes du confinement ont érigé le travail à distance et les technologies qui le permettent en panacée, y compris pour imaginer le « jour d'après ». Mais ce n'est pas si simple.

Aurélien Jean et Romain Mouton : « Ne confinons pas nos modes de travail ! »

Christophe Degryse : « Les gens commencent à se demander s'ils travaillent à la maison ou s'ils dorment au bureau »

François-Xavier de Vaujany : « Hommage au travail "ordinaire" »

Gauthier Franceus et Nicolas Saydé : « Les vices cachés de l'organisation »

---

¶ **Nicolas Saydé** est chargé de projets dans une organisation internationale basée en France

¶ **Gauthier Franceus** est dirigeant d'une entreprise de conseil en Belgique

**Nicolas Saydé** (Chargé de projets) et **Gauthier Franceus** (Entrepreneur)