



PROTECTION SOCIALE
TRAVAIL EMPLOI

ORGANISATION DU TRAVAIL



La crise sanitaire a été un accélérateur de nouveaux modes de management. Dans le tertiaire, le télétravail et l'utilisation de nouveaux outils se sont immiscés dans le quotidien des salariés, poussant les entreprises à s'interroger sur leur propre organisation du travail et de fait sur leur management.

Le management évolue, se transforme. Il se doit de conforter et/ou d'intégrer de nouvelles notions que sont la distance, l'espace ET la confiance.

La distance : encadrer une équipe sur site, en télétravail ou les deux en même temps



L'accord du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres abordait déjà les enjeux liés au management à distance en référence notamment au télétravail : "appelle à une forme de renouvellement des pratiques managériales qui parviendrait à concilier la multiplicité des organisations de travail, la mobilisation des nouveaux outils numériques, et les bénéfices que représentent les liens humains avec le collectif de travail, tant en termes de performance que d'épanouissement personnel et professionnel (...)."

Ces nouvelles pratiques managériales impliquent de nouvelles responsabilités partagées entre l'employeur et le salarié cadre, dans une recherche de performance collective et d'excellence opérationnelle, en veillant à respecter l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle... ».

Désormais les managers jonglent entre une équipe en télétravail, ou sur site, voire partagée entre ces deux modes d'organisation. Les salariés comme lui-même ont goûté à une nouvelle manière de travailler, induisant parfois des horaires fragmentés, un rythme de travail plus adapté à une conciliation avec la vie personnelle. Ou inversement ! La déconnexion bien que très connue est un gros mot qui dérange. Le domicile devenant le lieu de travail, le week-end tend à ressembler à la semaine.

Tous les salariés ne prônent pas non plus le travail à distance. De nombreuses études et enquêtes formulent un manque d'intérêt des jeunes et de nouveaux recrutés pour ce mode d'organisation. Ces derniers, bien qu'ouverts à l'utilisation d'outils numériques, seraient plus enclins aux collectifs et aux liens professionnels tissés sur site.

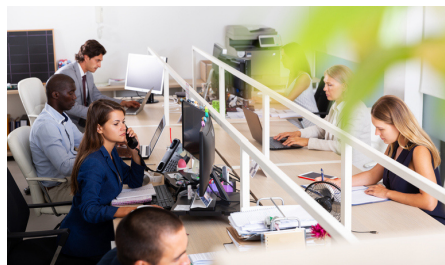
Enfin, il est important d'analyser le pourquoi d'une envie de télétravail, que ce soit sur un jour ou plus. Est-ce lié à l'entreprise ou non, tels que des difficultés de transports ou des problèmes organisationnels propres à l'entreprise, par exemple des soucis au sein de son équipe, avec son manager hiérarchique... ou même des désaccords avec les valeurs diffusées par l'entreprise. Le télétravail devenant alors un palliatif à un mal-être.

Les cadres sont des salariés à part entière. Eux aussi travaillent à distance ou en mode hybride. Repenser une organisation doit se réfléchir ensemble, de manière collective.

Le télétravail et le travail hybride ont donc leurs avantages mais aussi leurs inconvénients que les accords d'entreprises doivent prévenir et lever. Car qui dit travail hybride, dit management hybride. Avec l'obligation de maintenir le lien social, de ne pas créer de différences entre ceux qui se trouvent au bureau et ceux qui travaillent à distance. Il est donc crucial d'associer les managers aux négociations des accords de télétravail afin de combattre les freins éventuels et stopper ainsi des clivages éventuels. Il est important de tenir compte du fait que ce mode de travail, hybride ou non, induit un bouleversement dans la manière de manager et engage de fait une nécessaire formation au management à distance.



L'espace : un enjeu de plus en plus réel



Souvent la conséquence du télétravail, les entreprises réorganisent l'espace de travail des salariés en flex office. Le principe : les postes de travail sont partagés. Si cette organisation peut présenter de réels bénéfices pour les entreprises (optimisation de l'utilisation des bureaux, baisses des charges induites par les m2), elle doit être bien encadrée. Et cet encadrement ne pourra être positif que si les managers s'engagent dans ce processus afin qu'eux-mêmes impliquent les salariés dans ces transformations profondes.

Un poste de travail est très souvent identitaire : les photos de famille trônent à côté de l'ordinateur, la plante que l'on arrose toutes les semaines et qui rappellent la maison ou le lieu de vacances, etc. Avec le flex office, plus de personnalisation possible. Le poste devient anonyme et reprend sa fonction première. Le salarié perd ses repères mais aussi la convivialité créée avec le collègue installé à côté de lui depuis des mois, voire des années. Autre irritant, le manager qui lui aussi subit le flex office et se retrouve dans l'espace commun. Comme pour le télétravail, il est crucial que le manager soit associé à cette réorganisation de l'espace de travail : ce qui est nouveau pour un salarié lambda et aussi nouveau pour un salarié encadrant. Il devra accompagner les équipes et réinventer avec eux des liens.

Pour approfondir : [webinaire « le flex office, jusqu'où ? » de la CFDT Cadres](#)

Les RH sont faces à des nouveaux défis, nécessitant une refonte de leurs pratiques et habitudes. Entendre les cadres, experts ou encadrants mais potentiels lanceurs d'alertes est donc utile pour la direction comme pour les sections.

La confiance : présente mais à conforter



Confiance... un terme de plus en plus présent dans les formations à destination des managers mais aussi dans les nombreux articles sur les soft skills. Pourquoi ?

Nous entrons dans une nouvelle ère du management.

Finie la culture managériale du contrôle et du présentéisme encore très présente dans nos entreprises et en France, contrairement à d'autres pays européens. Il faut communiquer, échanger avec ses pairs et ses équipes pour construire une nouvelle forme de travail. Il n'y a pas de solutions toutes faites. La concertation est nécessaire.

Les managers doivent apprendre à avoir confiance en leurs collaborateurs. L'organisation du travail raisonne encore trop en temps de travail et non en productivité de travail. Cette notion de confiance émise généralement dans les préambules des accords télétravail doit aussi trouver son application dans l'accord lui-même. Or bien souvent, ce dernier émet des procédés de contrôle du télétravail. Antagonisme certain.

Retrouver de l'humanité dans son management permettra de surmonter les crises. Le manager développera une relation de confiance : empathie, écoute, considération... pour que son équipe sente une réelle bienveillance.

Les managers comme leurs équipes sont face à des transformations majeures de l'organisation du travail. Mais aussi face à celles de leur propre façon d'être. Les rapports sont bouleversés, les comportements changent. A nous, militants -managers ou non- de rebondir et de porter nos revendications auprès des directions.

« Car le thème du management n'est pas l'exclusivité des managers. Tous les salariés sont légitimes à travailler sur cette question et à s'exprimer sur le sujet car les formes de management mis en place conditionnent l'organisation du travail et les conditions du travail de toutes et tous ». – extrait du discours d'H. Ibanez, SG de la Fédération PSTE, lors du congrès de la PSTE.