



Ask'n Get
by ARANSI

enjoy

Sommaire

L'édito

p. 1

Interview, Marc Dumas

Je pense qu'il y aura clairement un après pour le télétravail

p. 2-6

Reportage

Le télétravail, un eldorado organisationnel ?

p. 7-9

Témoignage

Moi, manager en télétravail

p. 10-13



L'édito

Télétravail !

Ces dernières semaines, ce mot semble être à la mode.

À situation exceptionnelle, solution exceptionnelle ; imposée par le contexte sanitaire que le monde traverse. Plusieurs millions de personnes tentent aujourd'hui de travailler depuis chez elles. Cet énorme changement, associé au stress lié à l'inconnu, doit être géré en plus des autres contraintes qui l'accompagnent : confinement ou présence des enfants par exemple.

Derrière le terme « télétravail » se confondent toutefois des réalités bien différentes.

- Le télétravail traditionnel, tout d'abord, qui est une activité réalisée de manière temporaire (souvent quelques jours par mois), limitée à certains salariés (dont les activités sont compatibles avec ce fonctionnement) et qui est encadrée par une organisation en interne de l'entreprise.

- La situation actuelle, ensuite, que je qualifierais de « déport du poste de travail des salariés au sein de leur domicile ». Cette situation, adoptée dans l'urgence, appliquée à un grand nombre de salariés et pour 100% de leur temps de travail se retrouve donc être à l'opposée totale du télétravail.

Cette nouvelle organisation de la vie des salariés impacte forcément l'entreprise et les managers rencontrent de nouvelles difficultés dans la gestion de leurs équipes au quotidien : communication et maintien de la motivation deviennent ainsi plus chronophages et doivent s'adapter aux outils parfois mis en place pour maintenir le lien.

Le monde de l'entreprise doit évoluer pour flexibiliser le travail des salariés. La crise actuelle permettra sans aucun doute de faire évoluer les mentalités en ce sens. Il faut toutefois rester prudents et, une fois la situation stabilisée, prendre du recul et poser les choses pour préparer l'avenir dans les meilleures conditions afin d'être prêts à gérer les futures situations exceptionnelles.

Romain COUTANT
CEO





Marc Dumas
Professeur en Sciences
de Gestion et Directeur de
l'Institut de Management
Université de Bretagne
Sud

Interview

Je pense qu'il y aura clairement un après pour le télétravail

Professeur en Sciences de Gestion à l'Université de Bretagne Sud (UBS) et directeur de l'Institut de Management de l'UBS, Marc Dumas a signé plusieurs études sur le télétravail dont « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? » parue en 2015 et « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail en janvier 2017. » Alors que le télétravail s'est généralisé depuis le 16 mars dernier suite aux annonces de confinement, l'universitaire revient pour nous sur l'essence du télétravail comme organisation, afin de prendre la hauteur nécessaire face à l'expérience d'un télétravail forcé et généralisé caractéristique d'une situation de crise.

Quel est l'état des lieux du télétravail en France ?

Il évolue plus récemment je pense, mais tout dépend du contexte et des enjeux. Il y a eu longtemps une image dégradée du télétravail, notamment dans les entreprises privées car souvent, cela concernait des personnes mises en difficulté. S'il est compliqué de chiffrer le télétravail, des études montrent que le nombre de télétravailleurs en France se situerait entre 3 et 15%. Ce qui est assez large. Il y a quelques années, un rapport prônait des objectifs pour que ça monte à 25% en 2015... Aujourd'hui si on est au milieu de la fourchette, entre 7 et 10%, c'est bien. Après tout dépend si on ajoute ou non le télétravail ponctuel en cas de crise. Depuis les ordonnances de 2017 de Macron, le recours au télétravail a été assoupli (un simple échange de mail suffit...). Si on comptabilise alors le télétravail ponctuel lorsqu'il y a une grève par exemple, on se situerait probablement plus autour des 15%, voire 20% dans les situations les plus critiques. Concernant la situation actuelle, on nous dit qu'il y a deux personnes sur trois qui sont en télétravail... Mais on n'est plus dans du télétravail là. C'est un plan continuité de l'activité et non pas du télétravail organisé avec un véritable aménagement de l'encadrement.

Donc, en somme, le télétravail est en progression, notamment en périodes compliquées mais je ne suis pas certain que cela amène davantage d'entreprises à travailler sur le télétravail en tant qu'organisation du travail. En revanche, tout le mouvement organisationnel vers plus de collaboration, plus de coopération, vers plus « d'agilité » contribue selon moi à favoriser une culture favorable au télétravail en développant l'autonomie des salariés, une communication plus facilitatrice et une amélioration de l'environnement de travail. Une entreprise qui n'a pas travaillé au préalable sur une nouvelle organisation, aurait du mal à passer véritablement au télétravail, sur du long terme du moins.



«il y a une phase d'apprentissage dans le télétravail que toutes les entreprises ne sont pas prêtes à engager»

Pour vous c'est donc une question de culture, qui implique une volonté, et par la même une action de l'entreprise, sur de nouvelles formes d'organisation ?

C'est ça. Je pense que c'est vraiment une forme d'organisation parmi d'autres qui est fondée, contrairement à ce qu'on pourrait croire justement, sur une meilleure communication (être plus efficace quand on communique, ne pas avoir peur etc.). Le télétravail c'est un aboutissement, ce n'est pas un « moyen de ». C'est une organisation nouvelle qui s'inscrit tout à fait dans ce que recherchent les entreprises aujourd'hui : favoriser la collaboration, l'autodiscipline des salariés etc.

Pourquoi n'y a t-il pas de croissance exponentielle du télétravail ?

Il y en a un peu plus depuis la loi de 2012 (Warsmann, ndlr) et les ordonnances Macron de 2017. Mais il y a une phase d'apprentissage dans le télétravail que toutes les entreprises ne sont pas prêtes à engager. Il y a aussi la question du contrôle qui est centrale. Les entreprises qui ont du mal à engager le télétravail, sont souvent des entreprises qui fonctionnent encore avec du management par objectifs. Il faut dépasser ce management par objectifs pour aller véritablement vers un management e-communicationnel...

C'est-à-dire ?

Il y a selon nous, deux formes d'organisation du télétravail et de développement, soit une méthode basée sur le contrôle, donc on organise le télétravail avec des règles et des outils de contrôle, et à l'inverse on a des modes e-communicationnel où on va avoir davantage de souplesse pour que les personnes puissent profiter de cette flexibilité du temps de travail. Généralement, dans ce mode, le manager est en télétravail, alors que souvent dans le premier modèle, le manager est très souvent en présentiel.

Un manager en télétravail pourrait donc faciliter la compréhension des collaborateurs en télétravail ?

Oui, tout à fait...

Parce que ce qui ressort des difficultés de mise en place du télétravail en France, c'est précisément – comme vous le pointiez – la question de la confiance



et du contrôle de la part de l'entreprise. En plaçant le manager en télétravail, ça pourrait solutionner ce problème ?

Oui, enfin c'est-à-dire que le rôle d'un manager c'est d'être un facilitateur mais c'est pareil en télétravail. Ce n'est pas que fixer les objectifs de travail de la personne, c'est aussi essayer d'atteindre les objectifs en prenant conscience des problématiques du télétravailleur. Mais il ne pourra le faire que si, effectivement, il est lui-même aussi télétravailleur. Même l'équipe doit prendre conscience des risques, et davantage partager sur les difficultés, pour favoriser l'entraide au sein du groupe. Il est essentiel d'avoir une identité d'équipe en télétravail et de garder de la proximité.

Comment garde t-on cette proximité dont vous parlez, quand on est loin ?

On peut être loin de quelqu'un mais proche parce que justement on a une identité partagée, parce qu'on sait communiquer. Comment créer ces conditions d'identité partagée ? On dit que le télétravail peut réduire l'esprit d'équipe, non, au contraire ! On peut recréer l'esprit d'équipe à partir du moment où on a une dynamique, une équipe à l'écoute de l'ensemble des acteurs, des personnes qui partagent vraiment l'envie d'être en télétravail pour des raisons qui sont connues etc. D'où une communication primordiale entre l'équipe, le manager et des personnes différentes (un N+2, une personne de la formation etc.) pour permettre au télétravail de reconstruire une organisation avec, certes, un manager peut-être un peu moins présent, mais composé de relais et d'une communication plus directe avec davantage d'intervenants. Bien sûr, il faut aussi idéalement des temps de présentiel, même si tout peut se faire en télétravail. Actuellement, on sort bien entendu du cadre habituel du télétravail qui doit se limiter à 2 ou 3 jours par semaine.

Pourquoi ?

Il faut des temps collectifs, on a besoin de se retrouver. On le voit bien actuellement...! On voit aussi qu'il va falloir davantage communiquer et plus clairement aussi. Pour des équipes en télétravail, il faut aussi faire circuler l'information informelle.





« On peut être loin de quelqu'un mais proche parce que justement on a une identité partagée, parce qu'on sait communiquer. »

Comment fait-on circuler l'informel ?

Par le biais d'applications comme le Messenger professionnel, des appels téléphoniques, des visioconférences... Mais pour cela il faut une certaine maturité des outils technologiques. Et puis le problème actuellement, c'est que tout le monde est concerné de près ou de loin par le télétravail, même des métiers qui ne sont habituellement pas concernés par le télétravail.

Comme lesquels ?

Je pense aux métiers de l'accueil, les commerciaux, ou certains ingénieurs par exemple qui font actuellement du télétravail forcé. Les salariés se rendent bien compte que le télétravail est aussi un moyen pour eux de se « protéger » en cette période, ils acceptent donc des missions qui peuvent les mettre en difficulté, les fatiguer voire même manquer de compétences sur certaines missions.

Que pensez-vous justement de la mise en place massive du télétravail dans la situation de crise sanitaire actuelle ?

Les entreprises auraient dû y travailler depuis un moment. Une entreprise qui n'a pas engagé de réflexion sur le télétravail, c'est surprenant, mais ce n'est pas trop tard ! On le voit notamment dans la fonction publique d'état... Depuis la loi Warsmann, les entreprises avaient largement le temps de réfléchir sur le sujet, dans un cadre qui n'est pas la continuité de l'activité, mais certainement le bien-être au travail. Mais aujourd'hui elles vivent une autre expérience, que nous n'avions certainement pas envisagée, avec une fermeture sur une période aussi longue et une poursuite de l'activité à distance. Et là, la difficulté, c'est évident, c'est que non seulement il faut télétravailler, mais aussi s'occuper des enfants, gérer l'urgence, le tout avec des moyens limités. C'est une situation que l'on aurait totalement évitée, si on avait organisé le télétravail en situation normale.

Quels risques peut-on imaginer découler de cette mise en place forcée du télétravail, sans préparation en amont ? Est-ce qu'on ne va pas vers un rejet massif du télétravail ?

Est-ce que ça va être dissuasif ou incitatif ? Moi, je pense que ça sera en fonction des limites que l'on aura mise. Il faut aider les personnes à mettre des limites. Il y a quand même des limites sociales qui se mettent en place naturellement, notamment quand on a des enfants.

Une fois encore, les entreprises qui ont travaillé en amont sur le sujet et ont instauré par exemple des accords de déconnexion, ont un vrai atout en cette période. Toutes ces bonnes pratiques vont être bien perçues par les salariés, car ils vont y voir la possibilité de décrocher.

Quels seraient vos conseils aux entreprises, managers et dirigeants, pour que ce télétravail forcé en situation de crise sanitaire, soit le mieux géré ?

Être très présents ! Créer des réunions virtuelles avec les personnes, avec des groupes, instituer un temps de communication où tout le monde pose ses questions et traiter leurs propres difficultés en premier : c'est majeur. Il faut que les collaborateurs soient écoutés. Cela peut passer par des indicateurs et différents outils, comme Pros-Consulte par exemple. Il faut aussi donner des horaires de travail, inciter à faire des pauses et de l'activité physique, construire de nouveaux projets et... Déconnecter.

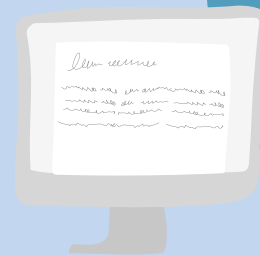
Est-ce que le télétravail est réellement une réponse d'avenir pour les entreprises ?

Le télétravail est né de la tertiarisation de l'économie, parce qu'il y a eu des outils numériques et une demande globale de diminution des trajets, de qualité de vie au travail, de préservation de l'environnement etc. Tout cela ne va pas changer. L'enjeu climatique va devenir de plus en plus important, ce qui risque de contribuer chez les salariés à leur envie de participer à la préservation de l'environnement. Le confinement met également en évidence la baisse de la pollution, on se rend compte que le monde idéal n'est pas celui-ci et je pense qu'il y aura clairement un après pour le télétravail. Même si les entreprises freinent encore un peu, elles pourront difficilement éviter les discussions après le confinement, qui je pense, peut créer une demande. C'est un peu une expérience grandeur nature qu'on vit actuellement, de laquelle il faudra tirer un bilan.

« le rôle d'un manager c'est d'être un facilitateur »

Reportage

Le télétravail, un eldorado organisationnel ?



S'il est compliqué de chiffrer le télétravail, en cause notamment ses multiples formes, quelques chercheurs notamment en France tentent d'en saisir les subtilités. C'est le cas de Marc Dumas (interview ci-contre) mais également de Patrice Tissandier, enseignant chercheur au laboratoire « Théoriser et modéliser pour aménager » (Théma), qui a co-publié en 2019 avec Sophie Mariani-Rousset, « Les bénéfices du télétravail », une étude reposant sur l'étude de cas de deux entreprises pilotes, le suivi de télétravailleurs en phase d'expérimentation et la modélisation des trajets domicile-travail. Les conclusions de cette étude, permettent de saisir davantage les conditions de réalisation du télétravail, pour que puissent en découler tous les bénéfices qu'on lui prête sur le bien-être, la productivité et l'écologie.

Les bienfaits du télétravail... A relativiser en confinement !

« Il est important de rappeler que ce que nous vivons, ce n'est pas normal. C'est un confinement. **Il ne faut surtout pas faire d'amalgame entre notre situation actuelle et un télétravail cadré et organisé**¹ » souligne Patrice Tissandier. Car pour que le télétravail soit bénéfique, il y a d'office des présupposés à respecter pour éviter le sentiment d'isolement. C'est ce que montrent les recherches de Patrice Tissandier, qui fait le même constat que Marc Dumas sur la durée limite de télétravail et le **rôle essentiel de la communication informelle**. « Globalement, plus d'un ou deux jours de télétravail par semaine pourraient engendrer un sentiment d'isolement et des difficultés de communication : on voit ici la place essentielle de la « communication informelle » que le travail au domicile restreint.(...) [Car] si les télétravailleurs ont apprécié une journée de télétravail par semaine et que certains ont souhaité l'étendre à une deuxième journée, aucun ne désire aller au-delà par crainte de péjorer la qualité relationnelle avec les supérieurs hiérarchiques ou les collègues. » De même sur la communication qui « est essentielle pour contrer ce sentiment d'isolement, et ce également bien avant la mise en place du télétravail. »

Une fois ces prérogatives appliquées, le télétravail semble avoir de réels bénéfices en matière de santé et de bien-être. Selon l'étude de Patrice Tissandier, télétravailler aurait comme conséquence sur les testeurs, une **baisse de leur stress** et de la fatigue par

¹ Dans l'étude, les chercheurs concluent d'ailleurs ainsi « toute éventuelle généralisation du procédé ne devra ni se faire au détriment des salariés, ni nuire à terme à la sociabilité des individus : en cas de maladie ou de grève, le salarié n'a pas à être obligé de travailler chez lui. »

l'absence de déplacement (pas de risque de retard par exemple) ainsi qu'une **prise de recul** quant aux « interactions professionnelles ». La souplesse induite par le télétravail, permet par ailleurs une **meilleure gestion de son temps** et parfois une réduction des problèmes de santé.

Mais le télétravail aurait également, de réels impacts sur la productivité : « toutes les personnes interrogées soulignent les effets positifs du télétravail sur leur productivité. (...) **Certains managers sont surpris par l'avancée des télétravailleurs, plus productifs.** » En faisant confiance au collaborateur, dans le cadre donné, cela semble également avoir un impact positif sur sa vision de l'entreprise mais aussi sur son **implication**. « Un testeur précise qu'il est normal de plus travailler les jours de télétravail puisque c'est une façon de compenser le gain de temps et le confort qu'apporte ce mode de fonctionnement. (...) C'est l'occasion pour certains de rattraper du retard, de travailler sur des dossiers de fond, des tâches complexes et des travaux d'analyse. À temps identique, ils travaillent davantage chez eux qu'au bureau. 22,2% des interrogés spécifient que grâce au télétravail, ils gagnent en concentration. »

Pourtant, malgré ces avantages non négligeables, « il faut franchir le cap et c'est la première difficulté » souligne Patrice Tissandier. « En France les mentalités ont du mal à évoluer sur la question, d'autant plus si on compare aux pays nordiques. On pointe encore beaucoup, alors que le télétravail est une **nouvelle organisation du travail qui se pense en matière de tâche et non de volume horaire.** » Est-ce que le confinement aidera à passer ce cap ? « Il faut espérer qu'à l'issue de





tout cela, on ne recommencera pas comme avant. Ça peut faire évoluer les mentalités, être un déclic, mais il faut bien expliquer aux gens, notamment à ceux qui en souffrent, que le télétravail, ce n'est pas ça. Car pour se développer, il faut que les gens aiment le télétravail ! »

Ecolo le télétravail ?

Si l'on s'en tient aux retours des testeurs de l'étude, le télétravail réduirait massivement les trajets, et par la même occasion, l'empreinte carbone des télétravailleurs. « Les résultats permettent d'observer que le télétravail limite véritablement les trajets : la moitié des enquêtés fait moins de déplacements le jour où ils travaillent à la maison et 7 (sur 18) ne se déplacent pas du tout. » Cependant, les simulations de trajets réalisés sur un grand panel (fictif) de télétravailleurs, mettent en évidence toute la complexité de la question. D'après les résultats obtenus par le chercheur, le télétravail augmenterait la mobilité des gens, en faveur de la marche à pied, avec une réduction de l'usage de la voiture et des transports en commun. Une bonne nouvelle même si selon les différents scénarii appliqués (taux plus ou moins élevé de télétravailleurs, télétravail à domicile ou dans des tiers-lieux etc.) **un télétravail massif ne réduirait que de 3 à 5% les réductions des émissions de gaz à effet de serre.**

Cela s'explique notamment par l'effet rebond induit par de nouveaux déplacements et une réorganisation du planning familial. Par ailleurs, l'étude se base en grande partie sur des télétravailleurs qui se rendent dans des tiers-lieux divers. Hors, ces derniers, souvent situés en ville, ne sont pas toujours plus proches des lieux de vie des télétravailleurs, que les entreprises. Patrice Tissandier en convient. « Les tiers-lieux sont rarement situés où il faut, c'est d'ailleurs un de mes projets d'étude actuellement. » Il en va de même des transports en commun, « qui ne sont pas assez adaptés aux mobilités actuelles », ce qui amoindrit l'impact écologique du télétravail, en laissant de côté les transports en commun au profit de la voiture. Ainsi l'étude conclut qu'« à ce titre, **si le télétravail représente un réel potentiel d'action pour la réduction de l'usage de la voiture, il doit cependant être couplé avec d'autres actions** afin d'obtenir des effets notables. » Comme éventuellement... des véhicules autonomes, l'autre sujet de prédilection du chercheur !



Détresse à distance

D'après une enquête d'Opinion Way, commandée par un cabinet de conseil spécialisé dans le bien-être au travail, Empreinte Humaine, le télétravail pratiqué en ces temps de confinement aurait des effets désastreux sur le moral d'une grande partie des travailleurs. En effet, 44% des salariés interrogés se disent en détresse psychologique et un quart d'entre eux présente un risque de dépression. Les managers sont particulièrement concernés, puisque 20% d'entre eux déclarent être en détresse psychologique élevée.

Témoignage

Moi, Manager en télétravail

par Tiphaine, manager

« Pourquoi ? »

Tout simplement parce que ce n'est absolument pas la même chose que quand je passe de longues heures le soir ou le week-end à travailler sur mon laptop dans mon lit. Pourtant c'est comme ça que je le voyais ce télétravail.

Et bien non !

Travailler sur de multiples fichiers Excel et autres logiciels sur l'ordinateur portable, ça va deux minutes. Donc rapatriement illico presto des deux écrans à la maison ! Ensuite, parce que la présence de ma tornade de 6 ans ½ n'a jamais été aussi... pesante, pressante, exigeante, culpabilisante... et ça change tout dans ma tête. Puis, une fois la garde de mon fils organisée - plus ou moins dans la bonne humeur - avec mon ex-mari, il a fallu construire un véritable call-center à la maison. Avec quatre colocataires conseillers clients, nous étions en tout six à travailler soit en journée, soit en horaires décalés et ce dans quatre pièces différentes. Alors oui, la table du jardin est devenue la table de salle-à-manger du deuxième salon et c'est le bazar !

Mais depuis que nous sommes en contact, en permanence, ça resserre nos liens.

Enfin la proximité du frigo est un danger constant. 5kgs supplémentaires en trois semaines, triste bonus de confinement mais on fait avec : footing tous les 2 jours, fitness devant YouTube avec les colloqs, yoga le matin au calme avant de travailler.

Des moments de partage authentiques qui nous réchauffent le cœur. Finalement, nous sommes plutôt chanceux.

« Ça c'est ma vie de télétravailleuse mais en tant que manager, ça change quoi ? »

Et bien tout.

Surtout pour moi qui ait un challenge un peu particulier, celui de ne pas travailler dans ma langue maternelle. Je dois donc gérer l'ensemble de mes prises de contact par téléphone, Skype, Microsoft Teams, en anglais, avec des collègues et collaborateurs aux puissants accents irlandais au bout du fil.

La perte de concentration durant les meetings arrive vite et je perds le fil, tellement tentée de gérer mes e-mails, chatter avec mon collègue en parallèle pour commen-

ter les aberrations de discours ou améliorer mon nouveau fichier Excel en même temps...

Comme tout le monde pense que les autres n'ont rien à faire - plus que d'habitude encore ! - les meetings et trainings sont « bookés » à la dernière minute dans les calendriers, alors que justement toute l'organisation vie privée/vie professionnelle est très branlante et repose sur un timing parfait (le cours de musique du Loulou à 13h40 le mardi sur Zoom par exemple).

Ma « To-do list » initiale n'est même pas entamée puisque la communication et les actions autour du covid19 sont prioritaires. Demain encore je dois appeler chacun de mes 42 collaborateurs, pour leur lire un message sur l'engagement de l'entreprise auprès de ses collaborateurs et de la lutte contre le covid19 en général... Un brin marketing !

Alors que vendredi dernier il nous fallait tous envoyer un texto commun à nos collaborateurs pour 18h00 pétantes, avec un contenu standardisé mais **sans vision, sans sens**.

Les réponses sont rares mais lorsque réponse il y a, souvent les plus anxieux, les collaborateurs, sont perdus. Et puisque l'entreprise a fait bien attention d'annoncer une mise au ralenti de la production et non une fermeture temporaire de l'usine, nous avons pu rappeler des collaborateurs pour aller travailler dans une autre usine moyennant une courte formation.

Et là, le drame ! Les médias, le gouvernement, le monde entier nous demandent de rester chez nous et finalement une fois que nous nous y sommes faits, et bien notre employeur nous demande de revenir au travail en prenant les mesures nécessaires de distanciation sociale.

« Personne n'est volontaire alors nous passons en mode obligatoire, impossible de refuser. »

Le critère de choix ? Les derniers arrivés. Il en faut bien un de toute façon. Sauf que **chacun de nos collaborateurs a une histoire, des craintes, des angoisses différentes...**

L'une s'occupe seule de son père tout juste sorti de l'hôpital pour son troisième pontage et m'appelle en pleine crise d'angoisse, en larmes, pour dire qu'elle ne peut pas, qu'elle est désolée, qu'elle ferait toujours tout son possible pour supporter l'entreprise mais que "venir au travail peut vouloir dire provoquer la contamination et la mort de son père". Alors le médecin l'a arrêtée deux semaines pour stress. Je suis compréhensive, empathique, à



l'écoute, mais de l'autre côté mon manager me demande de ne pas la payer durant son congé maladie parce qu'elle ne participe pas à l'effort commun... Cette collaboratrice est un atout pour l'entreprise : jeune, prometteuse, toujours disponible, performante, en pleine progression, jamais absente. Cela semble bien injuste, les conversations s'enveniment.

Un autre ne peut pas gérer les réunions en espace fermé et s'inquiète que son manager temporaire ne soit pas aussi compréhensif que je peux l'être. Il veut également des garanties qu'il retrouvera son poste dans notre usine, une fois la crise passée. Son contrat ne prévoit pas d'être rattaché à un seul site, les transferts sont autorisés, il n'y a aucune certitude, il faut faire confiance.

Un troisième a deux heures de trajet aller et deux pour le retour, ainsi que deux enfants dont un qui est autiste. Alors, il voyait ces quatre semaines loin de l'usine comme un soulagement. Revenir au travail c'est psychologiquement difficile, la motivation n'y est pas. J'ai bien du mal à lui en vouloir.

Cet autre collaborateur vient de perdre sa sœur... Suspicion de Covid19 alors qu'elle avait en fait la malaria. Pas de diagnostic, les personnels de santé sont surchargés. Et là, se posent les questions de congés de deuil. Pas de funérailles et un employé déjà rémunéré à rester chez lui... Mais a-t-il droit aux quatre jours de deuil ? Encore des discussions avec mon manager et les ressources humaines sur un cas particulier.

« Doit-on appliquer le règlement de façon stricte pour assurer équité et cohérence à tout prix ? Ou doit-on s'adapter avec agilité à cette situation de crise inédite ? »

Désormais tous les textos et e-mails finissent par "stay safe" au lieu de l'usuel "regards" ou "cheers". Très angoissant lorsqu'on s'y arrête une minute. La majorité des messages concernent les vacances. Tout le monde cherche à reporter ses vacances d'avril et mai en octobre/novembre. **Mais aucune directive pour le moment**, je n'ai aucune vision, je ne peux rien promettre, l'impact d'un doublement des heures de congés accordées en fin d'année reviendrait à augmenter significativement le nombre de collaborateurs si le plan de production est le même. Est-ce vraiment une option ?



Télétravail généralisé

La crise du Covid-19 a fait passé 40% des Français en mode «télétravail» selon les chiffres de l'association nationale des DRH, contre 8 % et 17,7% selon les sources, jusqu'alors.

Les ingénieurs sont eux dans un tourbillon infernal de clôture de projets. Et ça pose un énorme problème... **Ils décident, mettent en œuvre et clôturent des actions sans avoir partagé avec quiconque** de la production, manager ou collaborateur, sans même être allés sur site vérifier la faisabilité. Alors on voit naître quelques aberrations là encore... Le principal c'est que les indicateurs de clôture de projets soient au plus haut, comme toujours.

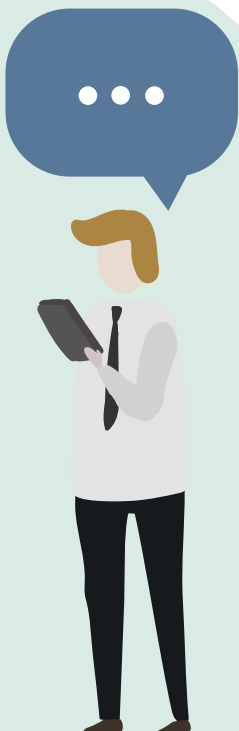
Et puis une merveilleuse nouvelle tombe : les managers et ingénieurs sont tous appelés à venir travailler lundi pour assembler des masques faciaux pour les travailleurs hospitaliers du CHU qui sont au front.

Enfin ! Enfin se sentir utile dans cette période de crise où rien n'est plus pareil. Où être manager en usine, même pour produire des appareils médicaux, reste vide de sens face aux sacrifices des autres. Alors la motivation revient et on en vient à passer un bon moment de solidarité avec ses collègues. Un Team Building solidaire ! J'en rêvais, c'est arrivé.

Je ne suis peut-être plus manager mais je me sens... utile !

Je vis particulièrement bien mon confinement, je suis chanceuse, je travaille beaucoup moins et je vois enfin mon fils (aberration) mais je vois que ce n'est pas le cas de mes collaborateurs qui pour beaucoup sont très inquiets de l'avenir.

« Et être capable de gérer l'incertitude, ce n'est pas donné à tout le monde. »



J'essaie de les supporter au mieux mais **je n'ai plus ces conversations informelles sur le terrain qui me donnent tant d'informations**, je ne peux plus leur demander chaque jour s'ils vont bien pour pouvoir lire dans leurs yeux la vraie réponse et non celle que j'entends. Je ne peux plus les faire sourire avec mon arme secrète, l'humour... En bref, **je ne peux plus prendre soin d'eux**, les rendre heureux.

Je suis une gestionnaire d'équipe et de production. Rien de plus. L'essence de mon travail, celle qui me fait avancer au quotidien, ce qui me passionne, n'est plus. Je ne suis plus un manager, c'est limpide.

« Mon challenge à moi est de trouver la motivation de continuer en attendant de retrouver mon vrai métier. »



www.ask-n-get.com