



## B. Business Impact

Challenges for Tomorrow's Management

# Quand le travail à distance réinterroge le travail : leçons managériales issues de la crise du covid-19

ESCP Impact Paper No. 2020-27-FR

**Emmanuelle Léon**

ESCP Business School, Directrice Scientifique de la chaire Reinventing Work

Chaire Reinventing Work – en partenariat avec



ESCP Research Institute of Management (ERIM)



## **Quand le travail à distance réinterroge le travail : leçons managériales issues de la crise du covid-19**

Emmanuelle Léon  
ESCP Business School

### **Abstract**

Alors que le déconfinement s'engage prudemment, que les entreprises rouvrent leurs portes et que les salariés se préparent mentalement à retourner physiquement dans leurs espaces de travail, il est temps de tirer les premières leçons de cette crise inédite du point de vue managérial. Dans cet article, nous proposons d'envisager la crise comme un accélérateur des transformations managériales<sup>1</sup>, et l'occasion de réinventer le management à l'ère post-industrielle.

Keywords: Télétravail, Management à distance

ESCP Impact Papers are in draft form. This paper is circulated for the purposes of comment and discussion only. Hence, it does not preclude simultaneous or subsequent publication elsewhere. ESCP Impact Papers are not refereed. The form and content of papers are the responsibility of individual authors. ESCP Business School does not bear any responsibility for views expressed in the articles. Copyright for the paper is held by the individual authors.

---

<sup>1</sup> Dejoux C., Léon E. (2018)

## **Quand le travail à distance réinterroge le travail : leçons managériales issues de la crise du covid-19**

Nous avons appris au travers de cette crise à travailler et manager différemment. Soit. Mais cet apprentissage involontaire s'est fait dans l'urgence, dans le stress voire parfois dans la douleur. Un changement aussi drastique de nos habitudes de travail ne pouvait s'effectuer que sous la contrainte. On est bien loin des projets de télétravail progressif, avec des pilotes, des retours d'expériences, etc. D'ailleurs, peut-on vraiment parler de télétravail ? Du jour au lendemain, les salariés qui le pouvaient se sont retrouvés à poursuivre leur activité professionnelle à distance, confinés à leur domicile, installés tant bien que mal dans un espace de travail inadapté (table de salle à manger, canapé, comptoir de la cuisine), équipés ou pas d'outils leur permettant de travailler à distance, et entourés de leur famille vivant la même situation. Du jour au lendemain, il a fallu inventer une nouvelle segmentation entre la vie professionnelle et la vie privée. En l'espace de 24h, nous sommes tous devenus des experts du travail et du management à distance...

### **La primauté de la maturité managériale**

La crise a permis de mettre en exergue un élément clé dans la transformation digitale des organisations : il s'agit moins d'outils, aussi sophistiqués soient-ils, que d'état d'esprit. Bien évidemment, un niveau minimum d'équipement et de connexion est nécessaire pour fonctionner correctement à distance ! Cependant la maturité digitale d'une entreprise se mesure d'abord et avant tout à la capacité et la volonté d'expérimenter de nouvelles manières de travailler, plus ouvertes, plus horizontales. Au-delà des discours, les dernières semaines ont permis de distinguer clairement ce qui relève de la maturité digitale (au niveau de l'entreprise) de ce qui relève de la maturité managériale. Face à un travail à distance subi, brutal et à temps complet, c'est d'abord d'intelligence et de maturité managériales dont nous avons besoin.

Je propose de distinguer ici trois postures du manager à distance : celui qui a tenté, envers et contre tout, de faire « pareil à distance », celui qui n'a pas supporté l'éloignement de ses collaborateurs, et celui qui a su évoluer avec la situation.

#### *Manager avec des œillères*

Notre premier manager est celui qui a tenté, coûte que coûte, de poursuivre son activité telle qu'elle se déroulait auparavant en présentiel. Une seule préoccupation : occulter la distance. Citons ainsi les managers qui, passant leurs vies en réunion, ont continué de le faire, à distance. Il ne leur aura pas fallu longtemps pour réaliser que la réunion en présentiel et la réunion à distance sont sensiblement différentes. La réunion à distance demande une concentration supérieure<sup>2</sup>, car il est beaucoup plus difficile (et parfois impossible) de décoder le non verbal des participants. Elle fatigue également davantage puisque l'on reste devant son écran, sans aucune pause. Elle est anxiogène car tout un chacun voit en permanence sa propre image s'afficher sur l'ordinateur de son manager, de ses collègues ou de ses collaborateurs. Et cette anxiété est accentuée par le fait que, en cette période difficile, les interruptions familiales sont fréquentes et difficilement contrôlables, surtout pour les personnes ayant de jeunes enfants à domicile. Pour autant, le manager qui ne veut

---

<sup>2</sup> <https://www.bbc.com/worklife/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting>

pas changer poursuivra le même rythme de réunions, autorisera généreusement 45 minutes pour la pause déjeuner, et ne verra dans la distance qu'un pis-aller au présentiel sans jamais se saisir des opportunités que la distance apporte. Finalement, dans ce cas de figure, la proximité apparaît comme le paradis perdu.

### *Manager dans l'angoisse*

Le deuxième cas de figure est celui du manager angoissé, car si les équipes existent sans manager, un manager peut-il exister sans ses équipes ? Le management à distance est de ce point de vue anxiogène et c'est l'une des raisons pour lesquelles le télétravail a tant peiné à se développer en France. Pour gérer au mieux l'éloignement, et maintenir sa légitimité en tant que chef, ce manager va amplifier des comportements de type « micromanagement », et chercher à tout savoir, à tout contrôler. L'explosion des logiciels de télésurveillance aux Etats-Unis en est une parfaite illustration. Certains logiciels permettent ainsi de prendre une photo et du collaborateur et de l'écran de son ordinateur à intervalles réguliers pour vérifier qu'il « travaille »<sup>3</sup>.

La distance génère chez certains managers un besoin quasi-pathologique de reporting. Et si le collaborateur à distance ressent cela, il saura calmer les angoisses de son supérieur hiérarchique en l'informant de tout ce qui se passe, en le mettant en copie de tous les échanges... Si ce dernier frôle alors le burn-out, il ne pourra s'en prendre qu'à lui-même ! Dans cette catégorie figurent notamment les managers qui n'ont pas compris que le temps de présence n'est révélateur que... de la présence, et non pas du travail effectué. Ce sont ces mêmes managers qui insisteront pour que la réunion d'équipe ait lieu tous les matins entre 8h30 et 9h, insisteront aussi pour faire un point tous les soirs, à l'heure précise à laquelle le contrat de travail donne au salarié le droit de se déconnecter. Ont-ils pour autant compris et entendu les besoins et attentes de leurs collaborateurs dans cette période si compliquée ? On est en droit de se poser la question.

### *Manager autrement*

Le troisième cas de figure est celui du manager évolutif. Celui qui a rapidement compris que le confinement exigeait de nouvelles méthodes de travail et qui a décidé de profiter de cette période insolite pour progresser et faire progresser ses équipes. Ce manager-là a abandonné toute forme de surveillance des heures de travail de ses équipes. A distance, c'est le management par objectifs qui doit primer. Encore faut-il être en mesure de définir ces objectifs, de les suivre dans le temps et de les contrôler à intervalles réguliers. Il faut aussi apprendre à faire confiance. C'est d'ailleurs le mot clé de la relation à distance, qu'elle soit professionnelle ou affective. Malheureusement, il s'agit souvent d'un mot valise, parfois utilisé pour culpabiliser les managers qui ne délègueraient pas suffisamment. Or la confiance n'exclut pas le contrôle ! Il me semble utile à ce stade de distinguer deux types de confiance : la confiance en matière de compétences, et la confiance interpersonnelle. Vous pouvez avoir toute confiance dans les compétences d'un collaborateur, ce qui veut dire que vous avez confiance dans ce qu'il vous dit et dans sa capacité à tenir ses engagements professionnels... tout en sachant qu'il sera le premier à divulguer des informations que vous jugez confidentielles. Vous pouvez aussi avoir toute confiance dans la discrétion d'une personne, dans sa capacité à montrer de l'empathie... et la juger totalement incompétente

---

<sup>3</sup> <https://www.vox.com/recode/2020/4/2/21195584/coronavirus-remote-work-from-home-employee-monitoring>

sur les tâches à réaliser. La confusion sémantique qui règne autour du thème de la confiance ne favorise pas une bonne gestion de la distance.

Dans une situation classique de télétravail, la confiance en matière de compétences professionnelles est la plus prisée, car c'est elle qui permettra d'atteindre les résultats. D'ailleurs, les grilles classiques de leadership nous enseignent depuis fort longtemps que la délégation fonctionne si et seulement si le collaborateur fait preuve d'une réelle autonomie professionnelle. Mais, une fois de plus, nous ne vivons pas une situation classique de télétravail ! Dans le cas du confinement, c'est d'abord et avant tout la capacité du manager à conserver ou à créer une relation de confiance interpersonnelle qui aura fait la différence. Les managers bienveillants, à l'écoute des besoins de leurs équipes, et des individus qui les composent, en capacité d'organiser le travail non seulement en fonction de leurs contraintes mais également de celles de leurs collaborateurs sont ceux qui auront été les plus appréciés pendant cette période difficile. D'une certaine manière, la crise aura mis en évidence l'intérêt du « servant leadership »<sup>4</sup>, le leadership au service de sa communauté, de son équipe.

## **Le management à l'ère post-industrielle**

Et si le covid-19 avait finalement été l'occasion, de manière accélérée, d'adopter un management en lien avec les évolutions du monde ?

*La fin de l'ère industrielle ?*

Pendant longtemps, le travail s'est apparenté à du temps passé dans un lieu. Cette logique, issue de l'ère industrielle, s'imposait lorsque la présence était synonyme de production, comme dans le cas du travail à la chaîne. Les *call centers* sont les dignes héritiers de ce type de logique puisque toute l'activité est mesurable et mesurée. Mais le monde a changé. Nous vivons à une époque où le travail s'est affranchi pour beaucoup d'un espace-temps dédié, surtout pour les *knowledge workers* qui manipulent avant tout des symboles, pour reprendre l'expression de Robert Reich<sup>5</sup>, et non pas des objets.

Pour autant, la logique industrielle reste très présente dans les représentations du travail<sup>6</sup>. Les réticences à laisser les salariés travailler à distance en témoignent. Alors qu'une étude de la fondation Concorde considérait que 26% des salariés français étaient éligibles à un télétravail à temps partiel<sup>7</sup>, ils n'étaient finalement que 3% à le pratiquer régulièrement en 2017, d'après l'INSEE<sup>8</sup>. Une recherche menée aux Etats-Unis par Cable, Elsbach et Sherman<sup>9</sup> nous apporte un nouvel éclairage. Dans cette étude, les auteurs démontrent que la présence physique sur le lieu de travail est perçue comme un signe de fiabilité, et que le fait d'être présent au-delà des heures de travail comme un signe d'engagement. Il ne s'agit donc pas d'un prisme uniquement français, contrairement à ce que l'on entend souvent !

---

<sup>4</sup> Van Dierendonck D. (2010)

<sup>5</sup> Reich R. (1997)

<sup>6</sup> Galambaud B. (2014)

<sup>7</sup> <https://www.fondationconcorde.com/etudes/accompagner-la-mise-en-place-du-teletravail/>

<sup>8</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4238573?sommaire=4238635>

<sup>9</sup> Elsbach K.D., Cable D.M., Sherman J.W. (2010)

## *L'occasion de réinterroger nos certitudes*

Au cours des dernières semaines, nous avons compris que pour travailler à distance il ne suffisait pas de faire la même chose qu'en présentiel. La distance est un révélateur des carences managériales. Elle ne tolère pas l'improvisation. En ce qui concerne les managers, ce n'est plus le charisme qui agit, mais la disponibilité et la réactivité qu'ils manifestent vis-à-vis des demandes de leurs collaborateurs. Un manager organisé, réactif, attentif aux autres, à l'écoute des besoins de ses équipes, aura plus de valeur à distance qu'un leader charismatique. Les réunions à distance en sont la preuve. Alors qu'à proximité le retard des uns et des autres permet aux présents des échanges informels en amont de la réunion, l'attente pendant plusieurs minutes de la connexion à distance des absents irrite ceux qui sont « à l'heure ». Alors qu'à proximité, nombre de réunions se déroulent avec un ordre du jour pour le moins approximatif, la réunion à distance nécessite à la fois un déroulé précis, des temps de parole dédiés, une préparation en amont de ceux qui vont s'exprimer (et savent donc qu'ils vont le faire). Alors qu'à proximité, nombre de personnes se demandent pour quelles raisons elles se retrouvent dans cette réunion, et passeront une partie du temps à gérer leurs courriers électroniques, la réunion à distance – en format visio – les prive de toute liberté de faire autre chose. Il faut donc s'assurer que tous ceux qui sont là... ont vraiment besoin d'être là.

Allons-nous voir aujourd'hui un nouveau modèle d'entreprise émerger où le télétravail serait la norme et la présence au bureau l'exception ? Les dernières annonces de PSA<sup>10</sup> vont dans ce sens. Pour autant, il faudra être d'autant plus attentif à ce qu'il se passe lorsque nous sommes à proximité les uns des autres. Venir au bureau, aujourd'hui, s'apparente à prendre un risque. Si nous devons prendre ce risque, il faut que ce qui se passe au bureau en vaille la peine. Il va donc falloir être particulièrement vigilant sur tous les éléments qu'un contexte de proximité tenait pour acquis : la communication non verbale, la socialisation, les échanges informels, les partages de connaissances tacites, pour n'en citer que quelques-uns. Il est temps désormais de réfléchir en profondeur sur les méthodes de travail mises en œuvre à distance, sur les modes de communication utilisés, sur les normes de comportement à adopter en présentiel et à distance. A distance, nous avons appris à travailler, à être efficaces. Mais nous n'en sommes qu'au début de l'apprentissage...

## **Références**

Dejoux C., Léon E. (2018), *Métamorphose des managers à l'ère du numérique et de l'intelligence artificielle*, Pearson

Elsbach K.D., Cable D.M., Sherman J.W. (2010), How passive "face time" affects perceptions of employees: Evidence of spontaneous trait inference, *Human Relations*, 63(6), 735-760

Galambaud B. (2014), *Réinventer le management des ressources humaines*, Editions Liaisons

Reich R. (1997), *L'économie mondialisée*, Dunod

Van Dierendonck D. (2010), Servant Leadership: A Review and Synthesis, *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261

---

<sup>10</sup> <https://www.lesechos.fr/industrie-services/automobile/psa-fait-du-teletravail-la-regle-pas-l'exception-1201054>