

Questions et réponses exclusives avec le « responsable du travail à distance » GitLab

L'« oracle » du travail à distance, Darren Murph, partage les secrets de sa réussite - et affirme que toute organisation ayant une production numérique a besoin d'une personne comme lui

Crowe est un précurseur dans l'accompagnement des employés pour passer au travail à distance. Par exemple, dès 2015, Crowe LLP a introduit aux Etats-Unis une stratégie de mobilité conçue pour attirer et garder les meilleurs talents.

Les deux éléments clés étaient de permettre aux employés de s'habiller comme ils le souhaitaient et de travailler d'où ils voulaient dans le monde - et beaucoup ont profité pleinement de cette dernière modalité.

C'était peut-être audacieux, mais la prévision selon laquelle une plus grande autonomie du personnel stimule le moral et la productivité, créant ainsi une performance durable, s'est vérifiée bien avant 2020.



Crowe a également ouvert la voie dans d'autres domaines. Par exemple, avant même que la pandémie de Covid-19 ne survienne, l'organisation avait mis au point un laboratoire d'innovation mobile pour rassembler et travailler sur des idées.

La crise du coronavirus a accéléré le passage au travail à distance et, si Crowe était bien préparé pour s'y adapter, d'autres organisations ont eu plus de mal. Pour aider les chefs d'entreprise à prendre des décisions plus avisées, Darren Murph, responsable du travail à distance en Caroline du Nord chez GitLab - une entreprise technologique fonctionnant entièrement à distance qui emploie 1 300 personnes réparties dans 67 pays - révèle ses meilleurs conseils et explique pourquoi toutes les organisations ayant une production numérique ont besoin d'une personne comme lui.

Art of Smart : Comment s'est faite votre nomination en tant que responsable du travail à distance de GitLab en juillet 2019 ?

Darren Murph (DM) : C'est GitLab qui m'a recruté. GitLab a été précurseur en tant qu'entreprise fonctionnant entièrement à distance - des études de cas ont été écrites sur sa conception organisationnelle progressive - et ils cherchaient un responsable pour formaliser leurs pratiques de travail à distance, améliorer l'accueil et la formation, et s'assurer que les membres de l'équipe s'acclimatent bien et deviennent experts en gestion du travail à distance.

AoS : Quelles compétences pensez-vous qu'il faille avoir pour être responsable du travail à distance ?

DM : Vous devez être un communicateur hors pair, un visionnaire en matière de conception organisationnelle, et être compétent en matière de gestion du changement et d'accompagnement des personnes. Il s'agit d'un rôle de haut niveau qui exige un sens de l'organisation et une capacité à conseiller les autres cadres sur les conséquences à long terme de chaque décision prise, en gardant un œil sur l'inclusivité et en travaillant pour garantir un sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise. Vous trouverez ici [17 questions auxquelles cette fonction répond](#).

“

Le travail à distance est, au fond, une question d'inclusivité et de flexibilité.

Darren Murph
Responsable du travail à distance
GitLab



AoS : Compte tenu de ce qui s'est passé en 2020, et du fait que GitLab fonctionne entièrement à distance depuis une bonne partie de la décennie, votre rôle quotidien a-t-il évolué, ou non ?

DM : Mon rôle s'est considérablement intensifié en raison de la crise du COVID-19. La vision de GitLab est de mettre en open-source ses connaissances sur le travail à distance, ce qui a conduit à la publication de « The Remote Playbook » en mars 2020. Plus de 80 000 dirigeants ont téléchargé ce guide, et des organisations en transition telles que Coinbase et Dropbox utilisent son contenu pour concevoir leurs propres processus de travail à distance. J'ai conseillé des dizaines de grandes entreprises, dont Facebook.

Depuis, j'ai collaboré avec des universitaires et des dirigeants d'entreprises dans le monde entier, participant à des centaines de conférences, de séminaires en ligne, de panels et de podcasts. J'ai travaillé avec notre équipe de formation et de développement pour lancer le cours « How to Manage a Remote Team » sur Coursera, qui a réuni plus de 10 000 étudiants en un peu moins de deux mois.

CNBC nous a récemment cités, Sid Sijbrandij, le directeur général de GitLab, et moi-même comme les « oracles » du travail à distance.

AoS : En considérant que l'entreprise compte des employés répartis dans 67 pays, comment gérez-vous vos journées de travail ?

DM : Je m'appuie beaucoup sur l'outil GitLab et les flux de travail asynchrones. Le parti pris d'utiliser la communication asynchrone est un aspect essentiel chez GitLab, donc je gère mon travail en utilisant GitLab (le produit).

AoS : À quoi ressemble une journée de travail typique pour un responsable du travail à distance chez GitLab ?

DM : Ma journée de travail suit souvent un modèle non linéaire. Il n'y a pas deux jours semblables. Je réserve mes matinées à la remise en forme et je prends souvent des pauses de plusieurs heures pendant la journée pour passer du temps avec ma famille et faire les courses. Je préfère travailler sur la plupart de mes projets de fond tard dans la soirée. L'adoption de ce fonctionnement par GitLab permet aux membres de l'équipe de travailler pendant leurs heures les plus productives, et non à des horaires fixes.

AoS : Selon vous, quelles types d'organisations ont besoin d'un responsable du travail à distance ?

DM : Toute organisation ayant une production numérique. L'organisation de la grande majorité des entreprises va être impactée par le développement du travail à distance provoqué par le coronavirus. Si cela n'est pas pris en compte, le risque est de ne plus être aussi attractif dans la course aux meilleurs talents.

AoS : Et combien d'autres responsables du travail à distance avez-vous rencontrés ?

DM : Très peu. La plupart des entreprises n'ont pas l'expertise nécessaire ne serait-ce que pour rédiger la description de poste. GitLab a été précurseur à ce sujet, mais je prévois une augmentation massive des recrutements pour ce poste, au fur et à mesure que les entreprises réaliseront l'ampleur du changement d'organisation nécessaire pour y parvenir.

AoS : Quels sont les trois principaux conseils que vous donneriez pour aider les dirigeants à mieux gérer les équipes travaillant à distance ?

DM:

1. Abordez votre rôle comme un facilitateur, pas comme un directeur.
2. Demandez un retour sur ce que vous mettez à disposition (outils, communications, avantages, etc.).
3. Adoptez de toute urgence les flux de travail asynchrones ; sinon, attendez-vous à la "Zoom fatigue" et à d'autres facteurs d'épuisement professionnel.

Points de vue de Crowe

James Chappell, Global Business Director, Horwath HTL



«Ironiquement, de nombreux aspects du travail à distance ont déjà été adoptés dans le monde du conseil en hôtellerie-tourisme. On passe tellement de temps à voyager que l'on apprend à être capable de travailler seul dans des endroits inhabituels. Les aéroports, les avions, les chambres d'hôtel étranges, l'arrière des taxis, les cafés - tous ces endroits sont bien connus des consultants.

Le défi pour le conseil en hôtellerie-tourisme est que le travail est

généralement unique et nécessite une réflexion poussée avant de pouvoir produire le moindre résultat. Nous devons, par définition, résoudre des problèmes complexes, des problèmes qui ont généralement un grand nombre de solutions potentielles. Il n'y a

souvent pas de « bonne » réponse, mais seulement une question de jugement et un choix à faire. Comme une grande partie du travail est basée sur l'expérience, l'apprentissage se fait souvent sur le tas. Paradoxalement, la plupart des rapports produits sont assez standardisés, délibérément, mais les moyens d'arriver à ces rapport sont tout sauf standards. C'est pourquoi les sociétés de conseil ont été réticentes à passer à un modèle entièrement à distance, car le transfert essentiel de connaissances et d'expertise est particulièrement difficile à faire à distance.

Alors que la pandémie a imposé l'apprentissage à distance, le conseil est un des secteurs qui a hâte de retourner travailler dans des bureaux. Il n'est pas surprenant de préciser qu'une bonne communication est absolument essentielle et qu'elle doit être parfaitement préparée pour compenser l'apprentissage à distance.»