

# Télétravail : l'émergence d'un modèle de travail plus performant ?

Série « Nouveaux modes de travail »

Temps de lecture : 5 min.

**Ce deuxième confinement le confirme : le travail à distance fonctionne et possède des vertus évidentes. Le télétravail va se généraliser ; charge aux dirigeants, à présent, de définir une vision audacieuse et durable de la nouvelle organisation du travail, au service d'une meilleure performance de leurs collaborateurs.**

S'annonçant comme une réponse transitoire à la crise sanitaire, le travail à distance est devenu en quelques mois une nouvelle réalité amenée à perdurer. Selon une enquête réalisée par Malakoff Humanis<sup>1</sup>, 84 % des collaborateurs souhaitent poursuivre le télétravail sur le long terme. L'essor des télétravailleurs hebdomadaires conduit les entreprises à repenser leur modèle d'organisation du travail. Une chose est sûre : la pandémie a révélé un potentiel inexploité dont toutes les organisations peuvent dès à présent tirer parti.

## Le télétravail booste la productivité

Les salariés l'ont observé lors des confinements successifs : le télétravail améliore la qualité de vie, réduit les temps de déplacement et permet davantage d'autonomie. Il rend également plus appliqué à la tâche : les chercheurs de la Harvard Business School<sup>2</sup> ont démontré que les télétravailleurs œuvraient en moyenne 48 minutes de plus par jour. Impossible aujourd'hui de retourner dans les travers de l'ancien monde et de croire que temps de présence au bureau et performance sont directement liées... La preuve : l'analyse du BCG<sup>3</sup> révèle que, **selon les modèles d'organisations des entreprises, la productivité des employés en télétravail augmente de 15 à 40%.**



Lors du premier confinement, alors même que les entreprises n'étaient pas préparées à l'annonce du télétravail obligatoire, la perte de productivité s'est ainsi à peine ressentie. D'après une étude de la société de recherche Valoir<sup>4</sup>, la plus forte baisse enregistrée frôlait les 3%, chez les télétravailleurs seuls à domicile. Même frémissement sans réelle conséquence (-2%) chez ceux qui devaient gérer en parallèle les enfants à la maison.

Toutefois, **pas question d'en déduire qu'il est nécessaire d'opter pour le « tous chez soi »**, cela n'aurait pas de sens et serait même dangereux pour certaines entreprises. Le télétravail à outrance peut engendrer des dommages collatéraux – tels que la hausse des risques psychologiques - qui impacteront à plus long terme la productivité du salarié, et donc de l'entreprise. C'est notamment ce que révèle une récente enquête Ifop<sup>5</sup>, réalisée auprès de 400 dirigeants et DRH et 2000 employés : le taux de salariés arrêtés pour troubles psychologiques a doublé entre janvier et juin 2020 (passant de 9% à 18%).

## La distance tue l'innovation

Comme toujours, tout est question de dosage et de l'utilité que l'on en fait. L'OCDE<sup>6</sup> s'est penchée sur les effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19. Verdict ? La performance des travailleurs s'améliorerait à la faveur d'une faible intensité de télétravail mais se dégraderait lorsque celui-ci deviendrait excessif.

Pour l'Organisation Internationale du Travail<sup>7</sup>, **le dosage idéal se situerait entre 2 et 3 jours par semaine**. Mais il est bien difficile, et serait même absurde, de plaquer un modèle. L'enjeu pour les entreprises est aujourd'hui de déterminer le point d'optimisation de la productivité de leurs télétravailleurs, mais aussi d'identifier le point de préservation du bon équilibre de l'organisation, qui ne remet en question ni la fluidité des process, ni celle des échanges.



Car en réduisant le nombre d'interactions physiques, le télétravail peut entraver la communication et la circulation des connaissances au sein des entreprises. D'après l'enquête de Malakoff Humanis<sup>1</sup>, 40% des télétravailleurs ont constaté une dégradation de la qualité du lien dans la relation professionnelle pendant le premier confinement. Un indice que les décideurs surveillent de près, craignant que le travail à distance ne vienne saper la cohésion et la collaboration essentielles à toute innovation.

Certains dirigeants, appelés à témoigner dans le Wall Street Journal<sup>8</sup>, ont pu constater que le fait de placer leurs collaborateurs dans le même espace physique accélérât la vitesse du travail et suscitait, de fait, l'innovation : car les idées naissent, se développent et s'implémentent, disent-ils, en tirant parti des contacts informels entre employés. Résultat ? **Si le télétravail est parfaitement adapté aux fonctions de back office** intégrant des tâches solitaires et répétitives, **il bénéficie modérément** aux fonctions créatives ou **au travail d'équipe sur des projets complexes**.

## Construire un modèle de travail adapté

Pour ne pas pénaliser l'innovation à long terme, les décideurs doivent donc définir avec précision et sagesse les ayants droit et le rythme de télétravail en fonction des métiers. Cependant, la difficulté de cet exercice est réelle, car l'obligation de présence sur site comme le télétravail imposé peuvent tous deux s'avérer contre-productifs. Une étude<sup>9</sup> de l'Université d'Oxford sur les centres d'appel démontre ainsi que la production des opérateurs pouvant opter librement pour le télétravail augmente deux fois plus que celle des opérateurs auxquels le télétravail est imposé.

Autre argument, s'il en est, que le télétravail ne peut pas être plaqué à l'identique pour tous. Il faut que son recours soit accepté, mais aussi qu'il soit adapté à l'organisation. Plutôt que d'imposer un modèle uniforme, il est plus pertinent pour les dirigeants de prendre en considération les besoins de leurs employés.

C'est la démarche entreprise en plein cœur de l'épidémie par un leader du secteur de la santé<sup>10</sup> : à coup d'enquêtes et d'entretiens, le groupe a cherché à mesurer les besoins de l'ensemble de ses employés administratifs. Certaines équipes souhaitaient venir sur site une fois toutes les deux semaines pour assister aux réunions de planning ; d'autres voulaient s'y rendre trois jours par semaine pour échanger et brainstormer plus fréquemment. La collecte de ces données portant sur l'expérience des employés, a permis à l'entreprise de **créer des modèles de travail personnalisés pour aider chaque équipe à atteindre des performances optimales.**

La prise en compte des besoins des collaborateurs n'est pas le seul critère à considérer ; la mise en place du télétravail nécessite également une construction réfléchie et égalitaire avant d'être généralisée. Car le télétravail n'a pas le même impact sur tous : d'après la sociologue Frédérique Letourneux<sup>11</sup>, l'expérience du confinement a révélé que les mères étaient les premières à souffrir de la porosité entre vie professionnelle et vie familiale. Observation confirmée par une étude du BCG, qui montre que le temps passé à réaliser les tâches quotidiennes pendant le confinement a été de 17% plus élevé pour les femmes que pour les hommes.



Nous ne sommes donc pas égaux face au travail à distance. Certains n'y ont pas droit - pour des raisons de confidentialité par exemple ; les plus aisés et les mieux logés sont évidemment favorisés, renvoyant les entreprises à une **problématique d'équité de traitement, et à l'obligation de ne pas aiguiser les discriminations sociales.** Il appartient ainsi aux dirigeants et aux services de ressources humaines de proposer des solutions aux collaborateurs défavorisés par le télétravail. Accorder un taux de partage de bureaux plus confortable aux jeunes - ayant généralement des conditions matérielles moins agréables à domicile - est un exemple de mise en place du travail mi présentiel / mi distanciel, dit « hybride », adaptée à la situation des employés.

## Conduire la mise en place du travail hybride

Augmentation de la performance et maintien de la collaboration au sein de l'entreprise, c'est la promesse de ce nouveau modèle hybride qui émerge depuis le début de la crise du COVID-19. Mais pour le mettre en œuvre, encore faut-il que les organisations adaptent leur management à cette nouvelle réalité imposée. Selon une étude de Malakoff Humanis<sup>12</sup>, 64% des télémanagers déclarent ne pas avoir été formés ni accompagnés dans la mise en place du télétravail au sein de leur équipe.

Une lacune qu'il faudra combler, car **la mise en place du travail hybride nécessite une gestion repensée de l'organisation des équipes et un changement culturel dans le rôle du manager**. Le manager a dorénavant une mission de coaching primordiale dans la performance de son équipe de télétravailleurs. Il doit être en capacité, à distance, de définir des objectifs clairs, d'évaluer et d'améliorer le bien-être et la satisfaction de leurs collaborateurs, de les accompagner dans



l'organisation de leur vie en télétravail, d'entretenir et de développer la cohésion d'une équipe dispersée, de faire preuve de reconnaissance et de savoir communiquer de manière lisible et authentique. La mise en œuvre du travail hybride implique de **définir un cadre clair, des principes structurants et des règles partagées par tous**. Parmi elles, savoir ce que l'on fait en présentiel et ce que l'on exécute à distance, mais aussi quand et dans quelles conditions se réunir sur le lieu de travail.

Pas de télétravail réellement productif donc, sans diffusion des bonnes pratiques managériales par le top management, mais aussi sans renforcement des compétences informatiques, ni formation aux outils collaboratifs et soutien à l'investissement d'équipements à domicile. Pour répondre à cette approche holistique que nécessite l'implémentation du télétravail à grande échelle, de nouveaux postes commencent déjà à émerger dans les entreprises de la tech américaine<sup>13</sup> : parmi eux, les « Chefs de travail à distance » (Head of Remote Work).

« *La COVID-19 nous donne une chance de remodeler notre monde et de réinventer le travail* », déclarait récemment Roland Busch, PDG de Siemens, alors qu'il régularisait la pratique du travail à distance, entre deux et trois jours par semaine, au sein de son entreprise. Le monde d'après émerge avec ses propres codes, et ses incontournables, au premier rang desquels figure le télétravail.

Le travail à distance sera demain une évidence hebdomadaire pour 10 millions de Français. Les entreprises ne peuvent plus faire l'impasse d'une réflexion profonde sur le sujet. Pour parvenir à améliorer la performance des télétravailleurs, les dirigeants doivent, dès aujourd'hui, explorer avec soin la façon de **faire naître** en leur sein **un nouveau modèle d'organisation du travail et accompagner** managers et collaborateurs dans **l'appropriation d'un nouveau mode de travail hybride**, qui sera demain, la norme pour tous.

**Thomas Escoffier, Consultant**