



comment la crise sanitaire à bousculé l'organisation du travail

Selon l'Organisation internationale du travail, 557 millions de personnes ont télétravaillé en 2020 à travers le monde. « Le monde tel que nous le connaissions s'est arrêté brusquement au début de l'année 2020 ». Organisation quotidienne du travail, management, outils numériques... C'est tout un pan de l'économie traditionnelle qui a été chambardé par la pandémie de Covid-19.

En quelques mois seulement, la pandémie de Covid-19 est parvenue à bouleverser le monde du travail plus que n'importe quel syndicat ou parti politique. Le télétravail, qui a joué le rôle de planche de salut pour des dizaines de milliers d'organisations lors des différents confinements, est désormais bien ancré dans les habitudes. Signe qui ne trompe pas : huit entreprises sur dix prévoient de le faire perdurer (1). Et comme on pouvait s'y attendre, l'organisation quotidienne du travail et le management ont été, eux aussi, touchés par ce bouleversement. « À n'en pas douter, nous expérimentons actuellement le paradigme du travail le plus inattendu de cette génération. Le monde tel que nous le connaissions s'est arrêté brusquement au début de l'année 2020 » constate la très officielle Organisation internationale du travail.

garantir un accès à l'information en toutes circonstances

À commencer par le recrutement. Plusieurs acteurs de la filière numérique ont annoncé un changement radical de leur politique d'embauche : environ la moitié des futurs collaborateurs sera éligible au télétravail. De fait, ces emplois qui se déroulent essentiellement devant un écran d'ordinateur sont parfaitement compatibles avec le travail à distance. Les acteurs du numérique n'auront donc aucun problème pour migrer vers le travail à distance.

Chez l'éditeur Open Bee (spécialisé dans les logiciels dédiés à la gestion de l'information), « le télétravail, ayant montré son efficacité, nous tirons parti de la situation et adoptons une politique de deux jours de télétravail par semaine. Un atout clé pour attirer les talents et un facteur de fidélisation pour nos collaborateurs. Les technologies d'information doivent permettre de supporter des conditions de travail hybride. Pour favoriser cette flexibilité, il est important de procurer aux collaborateurs le même environnement de travail, qu'ils soient en télétravail, en mobilité ou en présentiel. À la fois au niveau des outils, mais aussi d'assurer la continuité des processus métiers des équipes et garantir un accès à l'information en toutes circonstances. Il est fondamental de mettre en œuvre des outils faciles à utiliser, rapides à déployer et surtout sécurisés ».

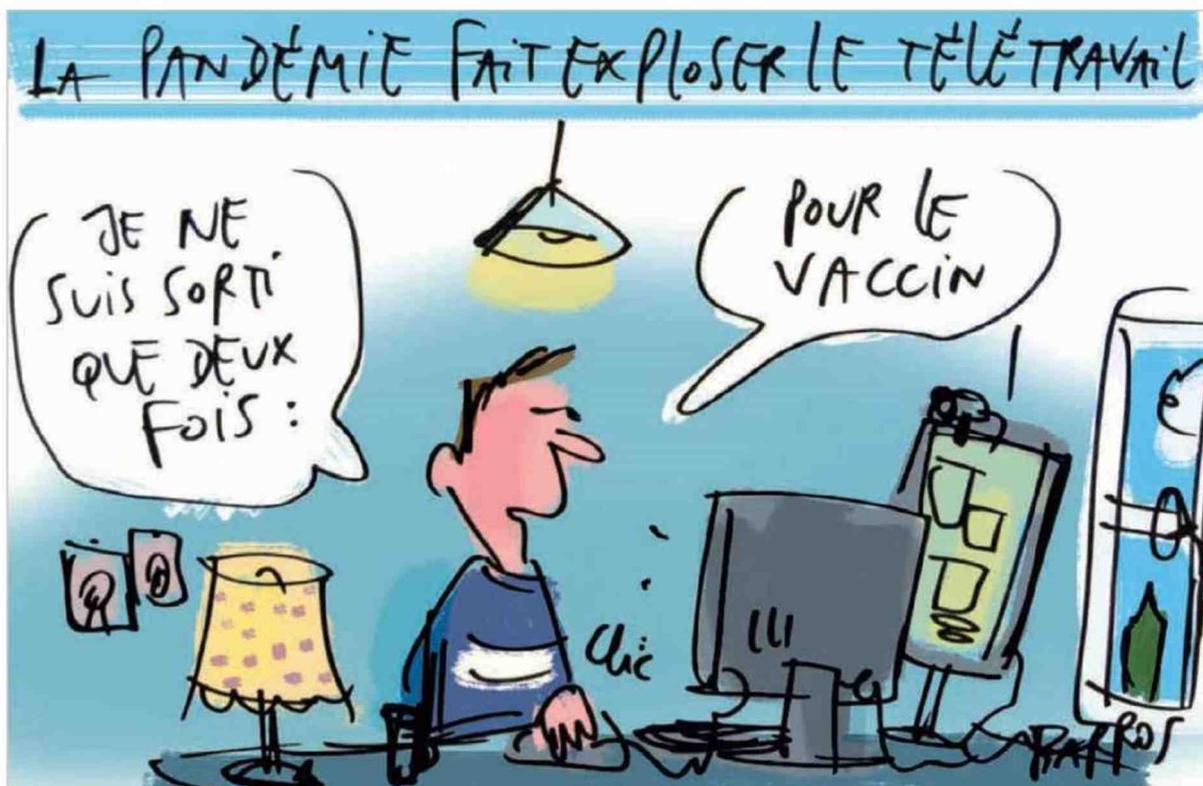
de zéro à cinq jours de télétravail par semaine

Autre filière professionnelle, La Mutuelle Générale (troisième mu-

tuelle française avec plus de 1,5 million d'assurés) a fait un pari audacieux : ses collaborateurs pourront choisir d'effectuer de zéro à cinq jours de télétravail par semaine avec un minimum de quatre jours de présence par mois. Ils auront aussi la possibilité de choisir leur lieu de télétravail : domicile, résidence secondaire, tiers-lieu ou un autre site de La Mutuelle Générale, de manière ponctuelle. Les salariés bénéficieront également de nouvelles flexibilités dans la gestion de leur journée de travail afin d'harmoniser contraintes personnelles (récupération des enfants à l'école, temps aidant...) et activité professionnelle. Ouvert à l'ensemble des salariés en CDI, CDD et aux stagiaires, ce plan baptisé « Open travail » a été adopté à l'unanimité par les syndicats au mois de mai dernier.

impacts à plusieurs niveaux

« On peut parler d'impacts au pluriel et à plusieurs niveaux » constate Christophe Platet, P.-D.G. du cabinet de conseils en management Lundano ; « impacts sur l'organisation des moments collectifs au sein de l'organisation car il faut savoir qui est là et quand, pouvoir organiser des moments communs. Impact sur le pilotage de la performance : l'essor du télétravail impose de repenser certains indicateurs dans une logique de résultat plutôt que de moyen. Impact sur l'organisation des espaces car le télétravail impose de revoir la configuration des espaces individuels et collectifs : redimensionnement des salles de réunion, implantation de "box" ou de "ruchettes" »



pour permettre de communiquer avec... ceux qui sont en télétravail ».

Lorsque la crise sanitaire a frappé le monde au début de l'année 2020, de nombreux responsables des ressources humaines ont été pris au dépourvu : comment diriger à distance et selon quelles règles ? Pour Christophe Platet, « le management peut s'adapter à cette nouvelle donne en conjuguant plusieurs actions. Il convient de poser un cadre et des règles du jeu claires, au travers d'un accord ou d'une charte de télétravail. Il faut trouver le bon équilibre entre responsabilité des collaborateurs et pilotage par les managers et l'organisation, par exemple sur le respect des règles de télétravail. Il faut également anticiper très en amont l'impact sur l'organisation des espaces. Enfin, utiliser les bons outils et la data pour piloter, rassurer (notamment ceux qui s'inquiètent de ne pas avoir de place en mode flex office optimisé), et faire évoluer les pratiques de télétravail dans la durée ».

management intergénérationnel

Du côté des organisations patronales, le passage au télétravail mérite une attention particulière. Pour Florian Faure, directeur des affaires sociales et de la formation au sein de la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME), « dans certaines structures, le management a été très efficace et réactif pour mettre en place des méthodes de management permettant de conserver le lien entre les équipes. Ils ont su prendre en main le bien-être de leurs collaborateurs. Dans d'autres, le télétravail a induit une dégradation du bien-être et une chute de la productivité, tant il est vrai qu'il n'est pas facile de travailler, manger et dormir dans une même pièce, comme c'est souvent le cas ».

Sur le terrain, la conduite des équipes tient compte de la psychologie : « l'organisation hybride doit conduire les managers à mettre en place un management basé sur la confiance et implique de revoir sa gestion du management intergénérationnel. Il

est nécessaire de traiter tous les collaborateurs équitablement et de faire en sorte que les équipes continuent de travailler efficacement ensemble » explique-t-on chez Open Bee ; « au-delà des outils de communication de type Microsoft Teams ou Zoom, il est essentiel de mettre en place des moyens informatiques pour contrôler l'exécution des tâches assignées aux collaborateurs ». Pour quel résultat ? Selon une enquête de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (2), 96 % des télétravailleurs souhaitent poursuivre le travail à distance malgré les difficultés rencontrées. Mais seulement deux sur dix estiment qu'ils peuvent aborder ces difficultés avec leur manager. ■

Bruno Texier

(1) Étude menée par le cabinet IDC entre février et mars 2021 auprès de directeurs et responsables informatiques et responsables métiers d'organisations privées ou publiques d'au moins 500 personnes en France.

(2) « Télétravail de crise en 2021 : quelles évolutions ? Quels impacts ? »

→ www.anact.fr