

## Parole d'expert

# Du travail confiné au télétravail : quels enseignements tirer en vue d'une généralisation du télétravail dans l'entreprise ?

**Safia Matouk**, directrice chez Argon & Co, apporte un éclairage sur les enjeux liés au télétravail, à l'aune des premiers retours d'expérience de la crise et des bonnes pratiques observées.

### Le télétravail sort-il gagnant de la crise actuelle ?

La crise sanitaire liée au Covid-19 est révélatrice d'une organisation du travail en plein développement : le télétravail. Celui-ci apparaît comme la meilleure solution pour lutter contre la propagation de la pandémie tout en maintenant l'activité économique des entreprises.

Alors que le télétravail a longtemps stagné en France (16 % des entreprises françaises possèdent des accords de télétravail), avec le confinement, cette pratique est devenue massive et de longue durée et pourrait s'étendre, notamment dans des entreprises qui n'y étaient pas forcément ouvertes et pour des métiers qui n'y étaient pas initialement destinés.

A ce stade, les retours d'expérience des dirigeants sont assez hétérogènes : certains ont observé une amélioration du niveau d'engagement et de productivité de leurs équipes en télétravail, tandis que d'autres ont vécu une certaine désorganisation et une baisse de performance.

### Quels sont les principaux enseignements à retenir ?

Tout d'abord, l'engagement des collaborateurs. La période que nous vivons transforme le rapport au travail. Le télétravail offre aux salariés une souplesse d'organisation profitable à leur efficacité. En effet, travailler à son rythme, selon ses horaires, dans un environnement choisi augmente le bien-être : la qualité de vie au travail (QVT). Or, il n'est plus à démontrer que cette relation entre bien-être et performance s'inscrit dans une dynamique plus large : c'est l'épanouissement du collaborateur qui rend possible un engagement durable de sa part dans son activité, lui-même source de performance pour l'entreprise.

Ensuite, le collectif et le lien social entre les collaborateurs. En effet, bien que les Français apprécient globalement le home office, l'émulation collective émanant d'un espace de travail dynamique ainsi que le fait de pouvoir échanger facilement avec leurs collègues leur manque. A distance, on ne peut se contenter d'une relation uniquement fondée sur le business. Il faut cultiver le lien avec ses équipes. La crise actuelle nous montre plus que jamais à quel point il convient de replacer l'humain, le lien social et la quête de sens au cœur des préoccupations de l'entreprise. Cette réalité a renforcé l'intérêt des entreprises pour la communication instantanée, les événements virtuels ou encore l'apprentissage en ligne. Nombreuses sont celles qui utilisent des applications mobiles pour leurs salariés, s'inspirant ainsi directement des pratiques personnelles pour collaborer en temps réel et à distance (groupes de discussion, plateformes de stockage et de partage de fichiers) et pour garder le contact (web-café, podcasts). Ces outils de communication jouent un rôle dans le maintien du sentiment d'appartenance.

Le rôle du manager est également clé en ce moment pour maintenir l'esprit de groupe. Il lui incombe de conserver la dynamique qui s'est mise en place au début du confinement, de préserver l'unité et de gérer la reprise. Concrètement, même si certains outils et certaines règles ont été mis en place, l'informel reste le plus dur à reproduire.

### Le télétravail n'a-t-il pas également mis en exergue l'importance du digital ?

Avant même cette pandémie, la plupart des entreprises avaient reconnu l'importance de la transformation numérique afin d'améliorer leur efficacité et leur effi-



cacité dans une économie de plus en plus digitalisée. Celles qui ont investi dans leur transformation digitale sont maintenant en bien meilleure position pour continuer à fonctionner sans heurts en télétravail que celles qui ont adopté une approche limitée ou fragmentaire. A titre d'illustration, une direction financière a mis en place un nouveau rituel de revue hebdomadaire de son forecast à l'échelle européenne en s'appuyant sur sa solution digitale simple, partagée et collaborative. Un autre exemple est la dématérialisation de toutes les factures. La transformation digitale va s'accélérer et va faciliter le télétravail.

### Quelles sont les conclusions à en tirer ?

L'expérience du travail confiné a aboli certaines barrières à l'égard du télétravail. Les enseignements positifs et les limites identifiées dans la phase de confinement font émerger les axes de travail pour généraliser cette pratique qui contribue à améliorer l'engagement des collaborateurs et la performance de l'entreprise : quelle population peut avoir recours au télétravail ? En quelle proportion ? Comment faire évoluer les pratiques managériales ? Quels en sont les impacts sur la reconfiguration du lieu de travail de l'entreprise et les économies de coûts immobiliers associés ? Comment accélérer la digitalisation des processus ?

Argon & Co accompagne ses clients pour évaluer les enjeux associés à la généralisation des nouvelles pratiques de travail sur tous ses aspects, et pour bâtir un plan de transformation et business case associé. ■