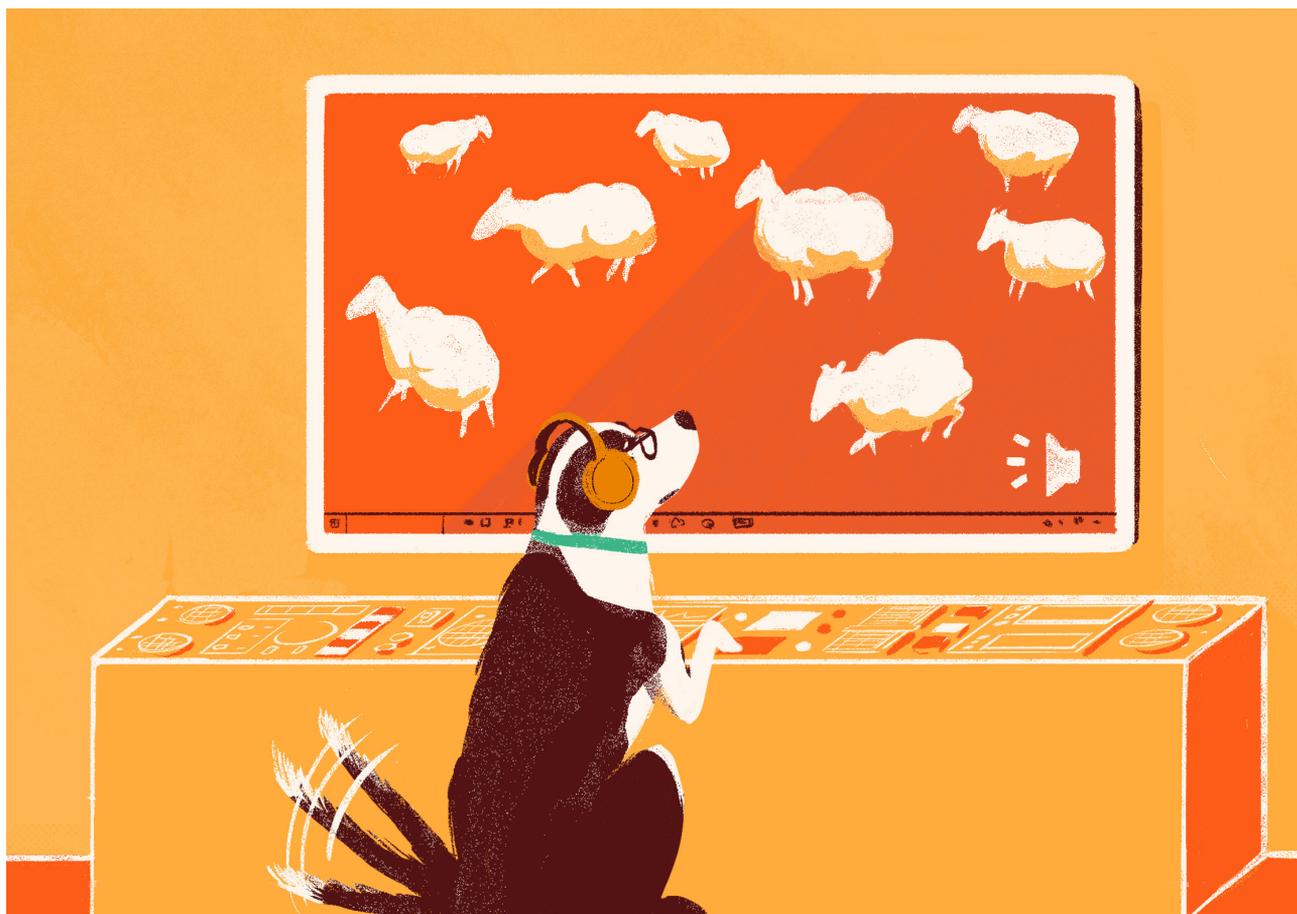


Entreprise virtuelle : y a-t-il un pilote dans l'avion ?

Elles courent, elles courent, les entreprises... vers le déploiement massif du télétravail. Mais souvent sans véritable stratégie à long terme. Explications et conseils de pros.





Le confinement a poussé les salariés vers une agilité imposée, un travail délocalisé à domicile, sur la table du salon ou dans un jardin fleuri. Les employeurs, eux, se sont rendu compte que leurs collaborateurs à distance étaient plutôt investis et efficaces. Alors, toujours sur fond de Covid, les entreprises s'engagent désormais inéluctablement vers cette nouvelle forme d'organisation du travail. Mais pas sans accumuler les bourdes. Soucis techniques, management approximatif, annonces inconséquentes ou effets d'aubaine pour économiser des mètres carrés et, pourquoi pas, alléger la masse salariale : il y en a pour tous les goûts. Tour d'horizon des décisions et stratégies de ces entreprises à qui le virtuel donne des ailes.

DÉCISIONS AU RALENTI

«Je me suis retrouvé pendant des jours sans accès aux dossiers de clients importants car, depuis mon ordinateur personnel, je n'avais pas l'autorisation de me connecter au réseau interne de la boîte», se rappelle Jean, cadre dans une grande banque. Prises par surprise lors du confinement, nombreuses sont les entreprises à avoir rencontré quelques problèmes techniques pour organiser l'activité à distance, plaçant leurs salariés face à des injonctions contradictoires. «Il fallait être sur le pont et, en même temps, nous n'avions pas les moyens de travailler. J'ai passé les premières semaines constamment au téléphone sans possibilité d'organiser de visio, car il fallait attendre que la direction des systèmes d'information

autorise l'usage du logiciel ad hoc», raconte Rachel, responsable qualité à la Société générale. Par crainte des failles de sécurité, les processus de validation et de décision se sont étirés. Certaines sociétés ont même restreint leurs canaux de communication, alors qu'elles en avaient un besoin urgent, afin de limiter les risques sur la confidentialité de leurs précieuses données. «Aucun de mes clients ne fonctionne en tout digital, souligne Fadi El Gemayel, directeur et consultant expert au cabinet Daylight Consulting, qui accompagne la transformation des entreprises. La plupart se sont retrouvés face à une contrainte massive à laquelle ils n'étaient pas préparés. Avant de se lancer dans la course vers la continuité d'activité, mieux vaut déjà définir en interne la façon dont on aménage le travail, comment et quand on se réunit, qui est chargé des reportings, quel est le niveau de responsabilisation de chaque acteur...»

Un temps de réflexion souvent ignoré au nom de l'urgence. Avec parfois, pour conséquence, la démobilisation des salariés. Comme les infographistes de cette agence de communication parisienne tardant à venir chercher leurs écrans 25 pouces par crainte de la maladie. Ou ces salariés refusant de prendre les transferts d'appels de clients sur leur téléphone personnel. «Il y a dans ces exemples un défaut de l'entreprise en amont, note le consultant Jean-Paul Lugan. C'est à elle de communiquer, de rassurer ses employés et de trouver des solutions pour prendre en charge la livraison du matériel.» Selon lui, à l'heure actuelle, les entreprises restent encore dans une approche de très court terme.

MANAGEMENT PAR L'APPROXIMATION

Même quand elles ne maîtrisent pas les bases du télétravail, les entreprises ont tendance à s'y jeter à corps perdu. Une stratégie qui a ses bons et ses mauvais élèves. Comme cette société de transport où les managers de terrain, livrés à eux-mêmes, sont chargés de négocier avec chaque collaborateur leurs jours de présence, les roulements sur site, la nature du travail à distance. Et cette autre où, au contraire, les chefs d'équipe brillent par leur absence et laissent leurs télécollaborateurs en roue libre, avec des ●●●

●●● objectifs non définis. «Ces réactions inégales face à la crise sont nées du fait que peu d'entreprises ont abordé le télétravail d'un point de vue organisationnel. Or il s'agit avant tout de définir les sujets à aborder en équipe et de clarifier ce que doivent gérer les managers en présentiel et en distanciel», précise Eric Delavallée, fondateur d'IM Conseil & Formation (*lire l'encadré ci-dessous*). L'absence de guide ou de charte du télétravail est d'ailleurs fréquente.

Et que dire de ces sociétés qui se délestent de tout ou partie de leurs bureaux pour mettre l'intégralité de leurs salariés en télétravail ? «De nombreux projets immobiliers réduisent aujourd'hui la voilure en termes de location et prévoient 20% d'espaces de travail en moins, confirme Flore Pradère, directrice veille et prospective Bureaux de demain chez JLL France, société de conseil immobilier. Certaines start-up ou PME passent à 100% en télétravail pour s'alléger d'un poste de dépense important.» Une réponse à court terme qui permet pour certaines de «voir venir» avant, qui sait, de réintégrer des locaux... Un

choix plutôt risqué, alerte le sociologue Jean Pralong, professeur à l'EM Normandie et auteur d'une étude sur le télétravail : «Il semble extrêmement difficile de constituer et de faire vivre un collectif dans la durée uniquement en distanciel. Le télétravail adore les process, mais il déteste l'inventivité et l'esprit d'équipe.» Sans compter les menaces qu'il fait peser sur les droits des salariés... «Le télétravail à temps plein, c'est aussi une manière d'ubériser le salariat "de l'intérieur", de voir les employeurs se défaire de la prise en charge des frais professionnels, du respect du temps de travail, du droit à la déconnexion», indique Sophie Binet, secrétaire générale de l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens. Au risque de voir se déliter le collectif. Une perspective que feraient bien d'envisager les employeurs avant de se lancer dans l'aventure.

DEUX QUESTIONS À ...

ÉRIC DELAVALLÉE, docteur en sciences de l'organisation et fondateur d'IM Conseil & Formation.

/Q/ La généralisation du télétravail est-elle une monumentale erreur ?

A mon avis, non. De toute façon, je suis persuadé qu'elle est incontournable, mais peu d'entreprises vont passer au 100% télétravail. Elles réfléchissent plutôt à des rythmes de deux jours par semaine, voire huit jours par mois, avec des variations selon les métiers. La possibilité de travailler à distance va faire l'objet d'une négociation comme, avant elle, les jours de RTT, et devenir un facteur d'attractivité. Le tout télétravail reste, à mon sens, utopique.

/Q/ Avec la distance, les cadres vont-ils se transformer en ouvriers qualifiés ?

Dans huit entreprises sur dix, les cadres sont déjà managés

«par objectifs» et, quand ils sont force de proposition, on le leur reproche. Je dirais plutôt que le mode de management jusqu'à présent réservé aux cadres va désormais s'étendre aux employés. Or, pour l'instant, les entreprises ont très peu lancé de questionnements sur les problématiques de management liées au télétravail. Par exemple, elles n'ont pas encore pris conscience que ce mode d'organisation ne favorise pas vraiment la créativité, l'innovation ou l'agilité. Mal mis en place, le télétravail risque de renforcer la bureaucratisation du travail et la mise en place de process.

⇨ **Propos recueillis par Julie Krassovsky**

CULTURE DU DISTANCIEL

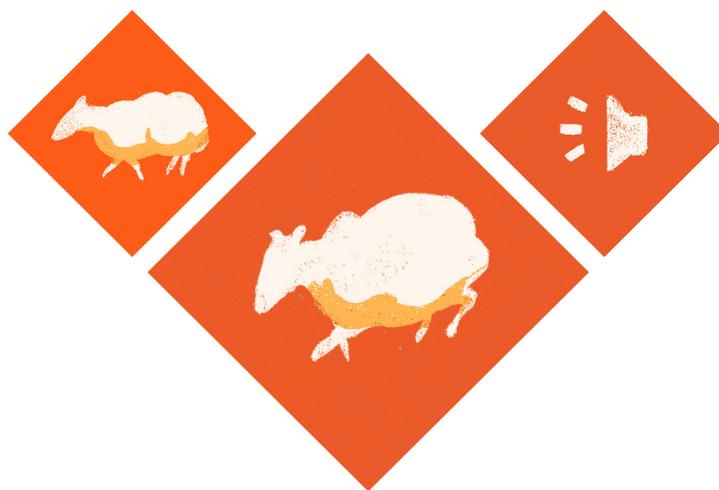
Les bons élèves sont souvent ceux qui bénéficient déjà d'une culture du télétravail, comme la Banque Populaire-Val de France, où il était déjà en pratique pour 300 cadres. Depuis le confinement, 95% des 2 000 salariés, y compris employés des agences bancaires, l'ont adopté. Une vraie révolution, mais pour deux jours par semaine au maximum ! «Nous avons lancé une enquête cet été auprès de nos salariés et de nos clients pour évaluer leur perception du travail distant», précise Denis Stévenard, directeur des ressources humaines. Une mise en place plus sereine facilitée par «un fort accompagnement des managers» pendant le confinement : appels réguliers, diffusion chaque semaine d'une vidéo du directeur général pour donner des nouvelles des collègues, engagement de collaborateurs en sous-activité pour en épauler d'autres, dont la charge de travail était importante... Grâce à cet investissement, l'entreprise prévoit la constitution d'un guide pour les managers, ainsi qu'un cursus de formation sur le management à distance. Cette bonne organisation est toutefois plus simple, rappelle Eric Delavallée, «dans les entreprises dont l'activité économique n'est pas menacée».

Forts de leur solidité, des groupes comme Square, Twitter et Facebook, ne se sont d'ailleurs pas privés de faire des annonces tonitruantes sur le déploiement massif du télétravail. Le réseau social de Mark Zuckerberg prévoit qu'au moins 50% de ses employés travailleront à distance dans les cinq à dix prochaines années. Effet d'annonce ou vraie stratégie de performance ? «Pour une entreprise bénéficiant d'une marque forte, de collaborateurs très motivés, investis et rémunérés à la hauteur de leurs compétences, cela peut fonctionner. Mais, pour les autres, ce choix reste périlleux», estime Jean-Claude Delgènes, président du cabinet Technologia, spécialisé dans les risques au travail. Tout le monde n'est pas Facebook ! Eric Delavallée livre néanmoins une méthode propre à aider les entreprises dans leur choix. Celle-ci consiste à tenir compte de deux critères essentiels : la nature du collectif de travail et le taux de prédictibilité de l'activité économique. «Plus la visibilité économique de l'entreprise est forte, plus la performance de l'équipe est liée à la somme des performances individuelles, plus le télétravail sera facile à déployer», affirme le consultant. Les organisations dont l'efficacité repose sur l'agilité et la collaboration interpersonnelle ne seraient donc pas forcément les mieux placées pour généraliser le télétravail.

Précurseur pendant vingt ans du travail à distance, IBM a récemment fait machine arrière. En 2017, constatant qu'il fallait orienter son activité vers plus d'innovation, le géant informatique a rapatrié dans ses locaux la plupart de ses collaborateurs. Son constat ? Le travail à distance nuit à la créativité. A une plus petite échelle, c'est aussi la conclusion d'Aurélien Pasquier. Il y a deux ans, le directeur d'Everest, agence rennaise de communication qui emploie une dizaine de salariés, avait remarqué le lien entre la baisse de son chiffre d'affaires et l'éloignement de quelques-uns de ses collaborateurs. «La qualité de leur travail individuel n'était pas en cause, mais notre mode de fonctionnement collectif était mis à mal.» Remis à l'ordre du jour par la crise, le télétravail sera pour le boss «un prochain sujet de réflexion, à décorréler du Covid. Je me laisse du temps pour réfléchir».

EFFET D'AUBAINE

Une précaution dont ne s'embarrasse pas PSA. Le groupe automobile, dont les 18 000 collaborateurs administratifs en France ne passeront plus qu'un jour et demi par semaine sur site, mesure-t-il bien l'impact de son expérimentation ? «Une annonce doit être justifiée. Or prévenir de la généralisation du télétravail au seul motif qu'il répond au bien-être et à une demande des employés, est un argument



peu convaincant, note Laurent Polet, professeur de management à CentraleSupélec et cofondateur de Primavera, start-up d'orientation professionnelle. C'est un sujet sur lequel les entreprises doivent avoir le courage de mettre en avant la pérennité de l'activité économique. C'est plus franc et plus compréhensible.» D'autant plus que ce type de décision peut cacher un effet d'aubaine. «J'imagine qu'ils ont fait leurs calculs, commente Catherine Mercier Souissa, enseignante-chercheuse en sciences économiques à l'Institut d'administration des entreprises de Lyon. Cette expérimentation peut permettre de faire un tri entre les tâches et les métiers que l'entreprise compte réellement conserver et les autres... Qui sait si ce projet ne va pas s'accompagner d'un plan de départs volontaires ?» Une tendance déjà confirmée dans certaines sociétés. Au sein, par exemple, de ce grand groupe d'assurances dont le département e-commerce, en chute libre, se sépare progressivement de ses salariés à distance : «Des contrats ne sont pas renouvelés, certains postes sont délocalisés à Barcelone... Bref, le budget prime, alors on joue à fond la carte du offshore», confie une responsable, sous couvert d'anonymat.

Même chez Facebook, l'annonce du déploiement du télétravail pourrait s'accompagner d'un ajustement des salaires en fonction du lieu de résidence. «Que vous soyez en télétravail à Lyon ou à Tunis, c'est quasiment la même chose. En revanche, les salaires ne sont pas les mêmes, déplore Jean-Claude Delgènes. Transférer certains coûts, notamment immobiliers, vers les collaborateurs est un facteur de productivité recherché par les entreprises.» Alors, le télétravail, aubaine pour les salariés... ou leurs patrons ? *

➡ Par Julie Krassovsky