

Article rédigé par Charlotte de Saintignon dans Le Nouvel Economiste le 21 juin 2013.

Management & Ressources humaines

Le télétravail, nouvelle culture managériale

Améliorer la productivité, la fidélité et le bien-être des salariés en passant de l'obligation de présence à celle de résultat



Productivité et temps de travail accrus, bien-être et satisfaction au travail au beau fixe, fidélité renforcée : tels sont quelques-uns des bénéfices que les entreprises françaises pionnières en la matière retirent de la mise en place du télétravail au sein de leurs équipes. Si les outils numériques indispensables à cette organisation sont aujourd'hui matures, la conversion reste lente dans l'Hexagone, la faute à une culture de la hiérarchie pyramidale encore très ancrée dans les mœurs. Car manager à distance implique de dépasser sa crainte de perdre le contrôle de ses troupes, mais demande aussi une refonte complète de l'organisation et des process du travail d'équipe. Une redéfinition de la valeur travail en somme.

Le télétravail augmenterait de 22 % la productivité des salariés sur une journée. C'est ce que le cabinet de conseil en innovation sociale spécialiste du télétravail Greenworking a démontré(2). Le télétravail se définit comme un travail qui s'effectue de manière régulière au domicile ou à distance de l'environnement hiérarchique et de l'équipe du travailleur, à l'aide des technologies de l'information et de la communication. Encadré par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005 signé par les partenaires sociaux, il est entré dans le Code du travail avec la loi Warsmann du 29 février 2012.

En France, les télétravailleurs représenteraient 12,4 % des salariés. Soit cinq points de plus qu'en 2007. Avec un taux de 45 % inférieur à la moyenne européenne, l'Hexagone est classé au 13e rang des pays de l'OCDE. À titre de comparaison, un pays pionnier comme les États-Unis compte 27,6 % de télétravailleurs et les Pays-Bas plus de 30 %. Si ces cinq dernières années, de nombreux accords sur le télétravail ont été signés, notamment dans les grandes entreprises françaises, une barrière culturelle de taille subsiste et explique son développement anémique en France.

Les objectifs remplacent la pyramide
Accepter de ne plus contrôler en temps réel le temps de travail et le présentisme de son équipe constitue une véritable révolution pour les managers. "Dans la culture française, ils ont plus tendance à contrôler qu'à juger leurs salariés sur leurs performances. Dans le modèle anglo-saxon, on fixe des objectifs et on observe les

résultats. Le télétravail implique un vrai changement dans les modes de management”, affirme Cécilia Durieu, directrice associée du cabinet Greenworking. Les entreprises doivent donc définir une nouvelle valeur travail, déconnectée du temps de travail – mesure tayloriste ou fordienne aujourd’hui dépassée –, et passer de la notion de présence à celle de résultat.

À cela s’ajoute l’inquiétude des managers de perdre le contrôle de leurs troupes et leur autorité. Les managers aiment diriger, surveiller et contrôler. Or le télétravail nécessite d’en finir avec ce modèle pyramidal de management, au profit d’un mode plus participatif et collaboratif : moins de contrôle, plus de responsabilisation des salariés, le télétravail accroissant de fait leur autonomie à l’égard de leur supérieur direct. Ce nouveau paradigme réduit donc en apparence le rôle du manager “traditionnel”.

Autre élément indispensable : la confiance. Le télétravail “fonctionne dans une réciprocité de confiance” déclare Alice Evain, DRH France Belgique et Suisse de Dell. Ce que confirme Éric Couté, responsable télétravail chez Renault : “Le management par objectif prôné depuis longtemps chez Renault prend tout son sens dans ce type d’organisation”.

Il faut donc réinventer l’organisation de travail. Cela passe par la formation en amont, aussi bien des managers que des salariés. C’est ce qu’a mis en place Renault à travers des témoignages de télétravailleurs et de leurs managers sur son intranet et dans des campagnes de communication : “Comme nous avons une culture traditionnelle du travail posté et du présentisme dans l’entreprise, nous avons souhaité accompagner et piloter le changement, et doter les managers d’outils pour démystifier le télétravail”, explique Éric Couté.

Les bases du lien à distance

Pour que cela fonctionne, quelques précautions sont à prendre pour encadrer ses salariés : le manager doit s’assurer que les règles sont bien comprises et que les objectifs sont partagés par toute l’équipe. Les tâches et responsabilités de chacun doivent être bien définies, avec des jalons de validation planifiés. Ce qui pousse in fine à un management plus rigoureux et demande pour les salariés une grande discipline et une organisation minutieuse.

Éric Couté assure par exemple que cela “amène les managers à une gestion optimisée des réunions”, limitant ainsi la “réunionite”. Ainsi celles qui nécessitent des interactions fortes, avec des confrontations d’idées, de difficultés techniques ou de créativité, se feront-elles en présentiel, tandis que les autres pourront se faire par téléphone ou par visioconférence. Cela implique également une maîtrise accrue des outils collaboratifs et de management à distance.

Manager à distance requiert encore plus d’écoute. Le supérieur hiérarchique doit prévoir des entretiens bilans réguliers pour faire le point sur les conditions d’activité des télétravailleurs. Renault a mis en place un bilan au bout de trois mois d’expérimentation, permettant de pallier les principaux risques, comme l’isolement ou une charge de travail trop importante. Au niveau opérationnel, les salariés doivent, en concertation avec leur hiérarchie, établir les jours de télétravail et des plages horaires pendant lesquelles ils doivent être joignables. Chez Dell, les horaires de bureau sont applicables à la maison.

La gestion de l’emploi du temps via des agendas partagés permet à chacun de savoir ce que font les autres membres de l’équipe. Une communication à distance de qualité doit être instaurée : des affaires courantes par messagerie instantanée, des échanges structurés par téléphone ou par mail, des réunions par visioconférence... En outre, un espace permanent dédié aux échanges au sein de l’équipe via un réseau social interne donne la possibilité de communiquer et d’interagir de manière quotidienne et naturelle.

Et comme rien ne remplace le face-à-face, le manager doit organiser des points réguliers avec ses salariés ainsi que des réunions d’équipe pour entretenir les liens, donner lieu à des échanges informels et insuffler de l’énergie parmi ses collaborateurs. Le télétravailleur de son côté doit avoir accès à des logiciels collaboratifs facilitant l’échange et le partage de documents en ligne. Le prérequis pour Accenture, société de conseil en management, est que “le télétravail se fasse dans des conditions identiques au travail sur site, ce qui sous-entend une organisation du travail fluide qui fonctionne grâce à des process virtuels et à un équipement hautement technologique”, assure Marc Thiollier, son secrétaire général.

Enfin, le télétravail implique un reporting régulier. À cet effet, Philippe Thurat, directeur diversité et égalité des chances chez Areva, alerte sur le fait que “la hiérarchie doit être d’autant plus attentive dans l’évaluation de la

personne qui télétravaille” ; Dell a ainsi mis en place des outils très pointus de gestion de la performance, avec des indicateurs de suivi pour mesurer les résultats ; Accenture prône également une “gestion de la performance structurée avec des évaluations régulières” de ses consultants.

Des salariés productifs et heureux de l'être

Et la performance est là ! Les salariés sont plus détendus, plus sereins et donc plus efficaces lorsqu'ils télétravaillent. 96 % des salariés, employeurs et managers sont très satisfaits du télétravail(1). Chez Renault, les enquêtes de satisfaction confirment la convergence des managers et des télétravailleurs sur les apports du télétravail et sur la meilleure performance individuelle. Les “salariés sont dérangés en moyenne 140 fois par jour en open space” note Cécilia Durieu.

Plongés dans un “flot incessant de perturbations” (mails, réunions, téléphone...) qui les contraint à fragmenter leur activité lorsqu'ils sont au bureau, ils peuvent à domicile s'extraire du brouhaha incessant, prendre du recul et être davantage concentrés sur leurs dossiers et sur des travaux de fond. Concrètement, ils “gardent les tâches qui nécessitent de la concentration pour ces journées de télétravail, les réunions et rendez-vous avec le manager étant concentrées dans les journées où ils sont dans les locaux” expose la directrice associée du cabinet Greenworking.

D'autre part, contrairement à ce que l'on pourrait penser, Marc Thiollier assure que le “télétravail a tendance à améliorer l'esprit d'équipe et la solidarité”. En outre, les entreprises constatent qu'il entraîne moins d'absentéisme (jusqu'à 80 % de réduction du taux d'absentéisme selon l'étude européenne Sustel de 2002 portant sur trente entreprises dans cinq pays européens). De son côté, Alice Evain fait remarquer que le télétravail “empêche les interruptions d'activités liées aux aléas externes comme les grèves ou les intempéries.”

Si le télétravail vise à optimiser la productivité et la motivation, il améliore également le bien-être des salariés en assouplissant le rapport vie privée vie/professionnelle grâce une plus grande flexibilité. Travailler en partie chez soi amène à réduire globalement son temps de transport et à échapper à la “surveillance hiérarchique”, deux facteurs de stress. La fatigue économisée se traduisant en énergie supplémentaire. Mais en parallèle d'une amélioration de la qualité de vie pour neuf salariés sur dix, travailler chez soi contribue également à augmenter le temps et la charge de travail : l'observatoire Obergo, spécialisé dans le télétravail montre que dans les faits, le temps de travail augmente pour 64 % des personnes interrogées et la charge de travail ressentie de 22 %(3).

Ce paradoxe s'explique par le fait que les salariés ne savent pas toujours bien gérer leur temps et s'arrêter. La difficulté à séparer sphère professionnelle et sphère privée est en effet pointée du doigt par différents organismes qui planchent sur le sujet. “Les salariés auraient tendance à mettre la barre un peu plus haut qu'au bureau et à s'imposer des objectifs plus importants. Ils en font souvent plus pour ne pas nuire à la bonne image du télétravail et surtout ne pas perdre cet avantage”, justifie Marc Thiollier.

Une entreprise à l'image vertueuse

Avec des employés et des candidats toujours plus sensibles à leur qualité de vie, le télétravail constitue donc un outil de fidélisation et un moyen d'accroître la loyauté des salariés. Le secrétaire général d'Accenture se félicite ainsi du taux d'engagement de ses collaborateurs – c'est-à-dire la motivation et la fierté de travailler pour l'entreprise –, qui a augmenté de 7 points depuis la mise en place du télétravail. Ce mode d'organisation confère aux entreprises une image dynamique et innovante.

“L'existence de cette politique nous permet d'attirer de nouveaux talents, particulièrement chez les jeunes générations nomades, lesquelles sont sensibles à la flexibilité qui leur est offerte dans l'organisation de leur travail et attentives à l'équilibre vie privée-vie professionnelle”, considère Alice Evain. Cela permet également à Dell “d'embaucher les meilleurs candidats, experts et professionnels où qu'ils soient en France”.

Autre bénéfice substantiel pour l'image des entreprises : le volet RSE et développement durable. Le télétravail contribue en effet à alléger le trafic routier et à désengorger les transports en commun en limitant les déplacements, des éléments qui participent directement à la responsabilité sociale des entreprises. Le télétravail chez Renault répond ainsi à plusieurs objectifs : réduire les émissions de CO2 – les télétravailleurs de la firme automobile ont économisé 9 millions de km en 2012 –, et réduire les accidents de trajet.

Côté optimisation des coûts, il faut noter également l'accroissement de la dématérialisation favorisée par le télétravail. S'il est difficile de parler d'une réduction des coûts immobiliers, les entreprises peuvent cependant

envisager une réduction des surfaces ou encore un réaménagement des bureaux. C'est ce qu'a mis en place Accenture avec son programme "Moving forward" visant à réinventer l'environnement de travail et à donner plus de flexibilité et de mobilité à ses salariés. "Les bureaux libérés grâce au télétravail sont investis pour créer des espaces collaboratifs, comme des salles de visioconférence ou de conférences téléphoniques", détaille Marc Thiollier.

Enfin, pour prévenir les risques psychosociaux et intégrer des salariés handicapés, le télétravail constitue un atout pour les ressources humaines. Si la plupart des entreprises de conseil et technologiques comme les SSII l'ont mis en place, d'autres n'en sont encore qu'aux prémices. Le groupe industriel et technologique Safran, qui intervient dans les domaines de l'aéronautique, de la défense et de la sécurité, a négocié des accords de télétravail pour une partie seulement de ses salariés : les seniors et les handicapés.

Ceci afin de "prévenir des situations de pénibilité et de fatigabilité par rapport au temps de trajet, et pouvoir ainsi prolonger la vie professionnelle des salariés dans les meilleures conditions" explique Catherine Buche Andrieux, responsable diversité et RSE du groupe Safran. Un dispositif spécifique, encore au stade expérimental, qu'il n'est pas encore prévu d'étendre aux autres salariés : "Nous sommes un groupe proche des projets et de ses centres de R&D, il y a beaucoup d'interactions entre la production et l'ingénierie", justifie Catherine Buche Andrieux.

Le bon profil, le bon dosage

Car toutes les fonctions ne sont pas éligibles au télétravail, dès lors qu'elles nécessitent une présence physique ou qu'elles n'utilisent pas les TIC. Les banques semblent par exemple frileuses à sa mise en place. La Société Générale par exemple, si elle est en phase de réflexion avancée sur le sujet, ne s'est pas encore lancée concrètement, les métiers de la banque se pratiquant moins facilement à distance car ils nécessitent un niveau de sécurité important, et donc des contraintes techniques plus lourdes.

Quoi qu'il en soit, la mise en place du télétravail doit se faire au cas par cas, car n'est pas télétravailleur qui veut. Accord basé sur le volontariat et réversible, il doit faire l'objet d'un avenant au contrat de travail et stipuler les clauses de réalisation. Selon des critères d'éligibilité déterminés par les entreprises, il est nécessaire de bien sélectionner le candidat en amont car il doit disposer d'une certaine aptitude à l'autonomie et à l'autodiscipline, être bien implanté dans l'entreprise et doté d'un solide réseau professionnel, pour pouvoir maintenir des liens sociaux.

Si ce sont d'abord les cadres qui ont été touchés par le télétravail, on assiste à une extension aux autres salariés, Etam, techniciens... C'est le cas chez Renault qui compte aujourd'hui plus de 1 400 télétravailleurs dans tous ses métiers, mis à part les agents de production. Éric Couté confirme l'importance de la préparation des salariés par le biais d'une évaluation croisée avec la hiérarchie : "les candidats doivent présenter un projet construit et partagé avec leur hiérarchie par le biais d'un guide préparatoire. Les questions opérationnelles qui peuvent se poser doivent être abordées en amont. Une bonne préparation, c'est l'une des clés de la réussite".

Sélectionner et ne pas généraliser, les bénéfices du télétravail s'érodant à mesure que la proportion de télétravailleurs et le taux de télétravail augmentent. La solution optimale pour ne pas tomber dans le piège de la "désociabilisation" et de l'isolement des salariés, est d'adopter un modèle hybride avec un télétravail pendulaire ne dépassant pas trois jours par semaine, le maximum de productivité étant atteint pour un ou deux jours.

D'autant que certaines tâches ne sont pas réalisables à distance. Philippe Thurat le confirme : "le télétravail que nous mettons en place chez Areva se limite à un jour par semaine pour ne pas casser le collectif de travail". À l'heure du tout virtuel, il reste alors trois ou quatre jours pour maintenir la cohésion d'équipe et le lien social physique indispensable.

(1) Rapport de novembre 2009 du Centre d'analyse stratégique remis au ministère chargé de la prospective et du développement de l'économie numérique sur le développement du télétravail dans la société numérique de demain

(2) Synthèse sur le télétravail dans les grandes entreprises françaises remise en mai 2012 à Éric Besson, ex-ministre de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie numérique. Norme d'au moins 8 heures par mois de télétravail

(3) Enquête Obergo 2011/2012 auprès de 350 télétravailleurs, réalisée entre mai 2011 à février 2012

e-learning

Les multiples formules de la “télé-formation”

L’ultra-connectivité permet aujourd’hui de travailler facilement sans lieu fixe, mais également de se former à distance de son entreprise. La pratique de l’e-learning participe aujourd’hui à cette flexibilité recherchée par les salariés : se former à son rythme, n’importe où et en fonction de son agenda. Du côté des entreprises, la formule permet de former à moindre coût. Cécile Dejoux, responsable opérationnelle du master RH au Cnam, qui prône les vertus de l’e-learning, explique que l’enseignement à distance n’a pas fini d’évoluer grâce aux NTIC, aux tablettes et à la multiplication des supports : “D’Internet, nous sommes passés aux multi-tablettes et demain, on peut imaginer que l’enseignement se fera via les téléphones”.

Cependant, si l’e-learning est un bon complément aux formations physiques, “tout ne doit pas passer par la formation virtuelle” selon elle. “Plus on va vers de la complexité, plus la présence physique d’un formateur et des salariés est nécessaire.” En cela, le blended learning, enseignement multimodal qui associe du distanciel (modules, vidéocasts, podcasts, visioformation...), du présentiel (ateliers, séminaires, stages, conférences...) et de l’informel (accompagnement terrain, forum, wiki, blog, communautés de pratiques, réseaux sociaux...) est une bonne solution. Pour pallier la solitude du salarié, l’apprentissage communautaire, où les personnes échangent via un forum, ou la formation 100 % à distance avec un coach individuel sont prisés. Dans ce dernier cas, le salarié suit les cours sur ordinateur, passe éventuellement des tests, et peut faire appel au tuteur qui le suit en cas de besoin.

De manière pragmatique, “les modules de formation sont de plus en plus courts, séquencés et interactifs” pour pouvoir les exploiter en mode asynchrone de manière individuelle. Dans cette veine, le mobile learning se développe, tout comme le rapid learning, qui répondent tous deux à ce besoin de consommer de la formation rapidement avec des apprentissages clé intégrés à des modules de 5 à 10 minutes. “Ces derniers doivent être dans l’expérientiel, avec des témoignages vidéo qui justifient le contenu, et intégrer un outil permettant de voir si la personne se l’est approprié” développe Cécile Dejoux. Très classique, la formation via des chats ou des visioconférences fonctionne très bien, permettant au formateur l’animation d’une classe en temps réel et des échanges entre les participants.

En plus d’être accompagnés et collaboratifs, les modules sont de plus en plus ludiques. Les avantages des serious games, qui consistent à adapter les techniques du jeu vidéo pour concevoir des applications destinées à la formation et au recrutement, sont multiples : “ils offrent la possibilité de faire jouer des salariés ou de futurs collaborateurs de tous les pays sans qu’ils se déplacent, puis de les mettre en situation et de les tester, non pas seulement sur leurs compétences métiers mais aussi sur leur savoir-être. Enfin ils constituent un bon moteur de communication pour faire connaître et faire parler de l’entreprise.” En outre, ces simulations et jeux de rôles permettent de transformer les connaissances en compétences.

Chiffres révélateurs

Benchmark européen

Avec un taux de 45 % inférieur à la moyenne européenne, l’Hexagone est classé au 13e rang des pays de l’OCDE. À titre de comparaison, un pays pionnier comme les États-Unis compte 27,6 % de télétravailleurs, et les Pays-Bas plus de 30 %. Le télétravail pourrait concerner entre 40 % et 50 % des emplois de l’OCDE d’ici à 2020.

Source : Centre d’analyse stratégique

Par Charlotte de Saintignon

Publié le [20/06/2013](#) | Mots clés : [Management & Ressources humaines](#)