

FICHE T&TIC - N°33

Télétravail et travail hybride : les enseignements de la crise COVID

La crise COVID, et notamment les six premiers mois de cette crise (1er semestre 2020), portent de nombreux enseignements sur les impacts du télétravail dégradé (non choisi, non encadré et à temps plein) et donc aussi sur les modes de collaboration à construire sur l'après-crise. Une étude récente, publiée dans Nature dans un article très documenté, met en lumière de nombreux enseignements pour réfléchir aux formes de télétravail les plus adaptées pour les mois qui viennent.

L'étude publiée dans Nature

En 2020, à la sortie du premier confinement, de nombreuses questions se sont posées sur l'utilité du télétravail et, plus généralement, sur la pertinence du travail à distance. Une étude⁽¹⁾ est parue ce mois-ci dans Nature qui porte un éclairage particulièrement intéressant sur cette question. L'étude porte sur un panel de plus de 61.000 salariés de Microsoft (dont 9.715 ont un statut de cadre) sur la période du 1er semestre 2020.

Méthodologie de l'étude

Pendant six mois, les chercheurs ont analysés les différents échanges de ces salariés en situation de travail à distance : mails, planning de travail, messages instantanés, appels visio et audio et temps de travail réalisé. Ces données quantitatives ont été collectées à partir de l'application Workplace Analytics entre le 1er décembre 2019 et le 30 juin 2020 soit sur une période de sept mois (NB : cette application de Microsoft permet d'analyser le temps de travail et sa répartition par tâches pour identifier les modèles de collaboration et leur incidence notamment sur les questions d'efficacité et de productivité).

L'article en tire un bilan sur le télétravail mis en œuvre dans un cadre contraint, sans anticipation réelle des conditions et où peu ou pas de règles ont pu être posées an amont.

Constat n°1 : une communication en silo

Premier constat de l'étude, les membres des équipes ont privilégié la communication et le fonctionnement par services au détriment de la communication transversale. L'étude note une collaboration en silo, plus statique et plus cloisonnée, avec une forte diminution des ponts entre équipes.

Constat n°2 : un renouvellement moins fort des réseaux

Le second constat important de l'étude porte sur un moindre renouvellement des réseaux. Dans le cadre d'une coopération normale, les réseaux sont vivants : ils se renouvellent régulièrement. Des personnes disparaissent mais sont remplacés par de nouvelles personnes qui viennent s'y rajouter. Pendant la période COVID, rien de tout cela : les réseaux sont rigides et se renouvellent peu, ce qui est un obstacle à l'innovation.

Constat n°3 : le basculement d'une communication synchrone à une communication asynchrone

L'étude note enfin une forte diminution de la communication synchrone au profit d'une communication asynchrone où un employé envoie un message et n'a la réponse que plus tard (parfois 5 mn, parfois une heure, parfois aussi le lendemain ou plusieurs jours plus tard). Durant cette période, les employés ont envoyés beaucoup plus de mails et de messages instantanés

que dans une situation normale avec, note l'étude, un changement du modèle de collaboration. Il en résulte une difficulté plus grande des employés à acquérir et partager de nouvelles informations sur le réseau.

Constat n°4 : Un temps de travail significativement plus long

L'étude souligne aussi un constat très général dans toutes les organisations durant le premier confinement : une forte augmentation du temps de travail. Les chercheurs indiquent que cette augmentation pourrait avoir plusieurs causes :

- Les employés, devant concilier à la fois leurs activités professionnelle et familiale, étaient moins productifs et devaient donc travailler plus longtemps pour terminer leurs tâches.

(Suite page 2)



- Certains avaient aussi remplacé une partie de leur temps de trajet par du temps de travail.
- Il est enfin possible que l'activités professionnelle soit plus diluée dans la journée, avec des temps de pause ou d'interruptions, pour des activités non professionnelles, plus importants.

Constat n°5: les outils ne font pas tout

L'étude est d'autant plus intéressante qu'elle est réalisée non dans une organisation ne disposant pas d'outils adaptés pour travailler à distance mais, au contraire, chez Microsoft qui a déployé des outils performants (Teams, Microsoft 365 ou Sharepoint notamment) et dont les profils de salariés sont en plus très centrés sur l'utilisation de ces mêmes outils (un tiers des effectifs de l'échantillon a un profil d'ingénieur).

Quels enseignements pour le futur du travail hybride ?

Même si le contexte spécifique de cette étude (un autre pays, une société technologiquement en pointe, un temps d'analyse qui reste relativement court), ne permet pas de généraliser à des organisations françaises, elle apporte cependant un certain nombre d'enseignements particulièrement intéressants et qui sont, eux, adaptables à nos modes d'organisation.

Les dix enseignements de l'étude

L'étude montrent les contours pour organiser plus professionnellement l'avenir du travail hybride, construit sur la base d'un équilibre entre le distanciel et le présentiel. Voici quelques enseignements que l'on peut en tirer.

1 - Le télétravail à temps plein n'est pas viable. On doit donc envisager des modes d'organisation hybrides et pour lesquels le travail à distance devrait rester minoritaire dans la semaine de travail (40% soit deux jours de télétravail maximum par semaine).

2 - Au-delà des seuls télétravailleurs, le travail hybride a un impact sur la totalité des équipes, incluant bien sûr ceux qui restent au bureau.

3 - Il faut poser les conditions pour que toute l'équipe puisse se voir au moins un jour par semaine en présentiel : il est donc nécessaire d'institutionnaliser la neutralisation d'une journée par semaine et par équipe sans télétravail.

4 - L'utilisation des outils est souvent inadaptée au travail à distance : les outils ont été configurés pour un mode de fonctionnement en présentiel. Certains employés utilisent par exemple le mail et la messagerie instantanée comme un même canal permettant simplement une réactivité différente. Il est nécessaire de reposer entièrement l'utilisation des outils, voire même de réfléchir à des chartes d'usages.

5 - La communication en silo est notamment du à un mode d'utilisation inadapté des outils de communication qui sont souvent utilisés à contre-emploi. Un outil de messagerie instantané, qui permet certaines formes de communication synchrone, doit aussi être configuré pour permettre d'échanger en interservices alors qu'ils restent trop souvent cantonné à une fonctionnement interne, par service ou par groupe.

6 - Un bon fonctionnement en réseau nécessite aussi de repenser les moments de travail collaboratif en définissant quels sont les meilleurs formats de collaboration pour du présentiel, du distanciel ou pour de l'hybride.

7 - Des outils numériques pour favoriser un fonctionnement en réseau peuvent permettre de casser les silos : une plateforme de travail collaboratif permet d'organiser le travail de l'équipe mais aussi d'ouvrir son fonctionnement à des personnes extérieures (d'autres services mais aussi de personnes en dehors de l'organisation).

8 - Le temps de télétravail est une question centrale. Pour être à la fois efficace et constituer un outil de qualité de vie au travail, le droit à la déconnexion doit être renforcé (par exemple, avec une charte collective ou par service) et les horaires de travail doivent être assouplies tout en posant un cadre pour permettre une disponibilité collective.

9 - Le télétravail doit être encadré : il est nécessaire de poser de nouvelles règles, certaines obligatoires définies au niveau de l'organisation, d'autres facultatives construites par services.

10—Le télétravail doit enfin être mieux préparé et mieux anticipé. Les organisations qui déploient le télétravail, soit calquent le mode de fonctionnement du bureau sur le travail à distance, soit prévoient des adaptations à la marge.

Le télétravail nécessite donc une réflexion en profondeur sur le travail individuel comme sur le mode fonctionnement collaboratif.

⁽¹⁾ « *The effects of remote work on collaboration among information workers* » - Nature Research - 9 septembre 2021 - Source : <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4.pdf>