

Grandes entreprises et réponses à la crise : Télétravail, l'arbre qui cache la forêt

Par Nicolas PETTE

École du management et de l'innovation

« Il faut rester chez soi ». En mars 2020, la France découvrait la vie en pandémie, entre travailleurs en première ligne, commerces non essentiels et confinement. La société tout entière se mettait alors entre parenthèses dans l'attente de reprendre une activité normale. Contraintes de mettre en place dans l'urgence des mesures fortes, les entreprises ont alors basculé dans le télétravail, adapté leurs chaînes logistiques, pris des mesures de sauvegarde de la trésorerie, adapté leurs SI...

Un an plus tard, tandis que nous affrontons en Europe une troisième vague qui n'est pas moins violente que les précédentes, force est de constater que les entreprises – et singulièrement les grandes, auxquelles nous allons nous intéresser ici – sont loin d'être restées dans un temps suspendu. C'est au contraire une puissante accélération qui s'est produite, sous l'effet d'un triple choc : technologique bien sûr (le télétravail en étant l'élément le plus immédiatement visible, mais il est loin d'être le seul), organisationnel (le bouleversement des modèles historiques) et socio-économique (accélération de l'e-commerce, mutation des modes de consommation).

Accélération plutôt que rupture, car les évolutions étaient déjà largement engagées. Mais par les réponses qu'elle a suscitées – et dont la colonne vertébrale est, à l'évidence, le numérique –, la pandémie a bien constitué un point de bascule de la transformation des grands groupes.

Un choc technologique : le « télétravail confiné », élément le plus visible de la réponse numérique à la crise

Le télétravail est sans conteste la plus visible des réponses mises en œuvre par les entreprises pour préserver la continuité de leur activité et assurer l'adaptation de leurs modèles de production⁽¹⁾. Une réponse qui a produit des effets massifs et immédiats. Les chiffres de l'Insee⁽²⁾ montrent ainsi que lors de la seconde quinzaine de mars 2020, toutes mesures confondues (chômage partiel, travail à distance), moins d'un tiers des effectifs continuait de travailler sur site. À l'automne 2020, quatre mois après le premier confinement et avant la bascule dans le deuxième, on estimait que près de 40 % des salariés étaient encore en télétravail, à raison de deux fois par semaine⁽³⁾, ce qui s'est prolongé lors des mois suivants – le deuxième confinement a atteint un niveau de télétravail presque aussi élevé qu'en mars 2020⁽⁴⁾. Il faut cependant souligner la grande diversité des situations en fonction des secteurs d'activité et des typologies d'emplois⁽⁵⁾.

(1) Une étude publiée par le World Economic Forum en octobre 2020 souligne qu'au niveau mondial les trois réponses principales planifiées par les entreprises face au Covid-19 sont : « l'accélération de la digitalisation des modes de travail » (84 % des répondants), la « possibilité de travailler à distance » (83 %) et « l'accélération de l'automatisation des tâches » (50 %).

(2) *Insee Première* (2020), « L'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et l'activité des sociétés », n°1830, 10 décembre.

(3) Essec Chaire Workplace Management (2020), « Mon bureau post-confinement », enquête, septembre.

(4) Selon la DARES (direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques), un quart des salariés a été en télétravail au moins un jour par semaine, 40 % l'ont été entre deux et quatre jours, et presque un sur deux tous les jours.

(5) Dans une étude commandée par le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion, 40 % des actifs en emploi déclarent que leur métier ne peut être exercé en télétravail, tandis que 25 % le déclarent possible « avec difficulté » (« L'activité professionnelle des Français pendant le confinement », novembre 2020).

Dans les premières semaines, cette bascule dans un fonctionnement de crise ne s'est pourtant pas faite sans inquiétudes ni difficultés, à la fois du côté des salariés et de celui des directions d'entreprise.

Pour la plupart des salariés, le télétravail « non choisi et confiné » était une première expérience non préparée et brutale, dans un contexte familial et matériel souvent peu adapté (présence d'enfants en bas âge, partage des équipements et des connexions, manque d'équipements professionnels élémentaires)⁽⁶⁾. Ces difficultés ont été surmontées, mais expliquent pour partie la demande croissante de retour sur site qui a été constatée dès la fin de l'année 2020.

Du côté des entreprises, cette bascule a constitué un défi de taille, en premier lieu pour les directions des systèmes d'information (DSI). Dans les premières semaines, la question de la mise à disposition d'ordinateurs portables et surtout de la « guerre de la bande passante » s'est souvent posée.

Moins visible, la question de la cybersécurité s'est révélée être l'autre crise dans la crise. Les chiffres disponibles montrent que le passage au télétravail a constitué un point de faiblesse préoccupant⁽⁷⁾. La nécessité d'accroître le nombre de connexions à distance de manière rapide (avec une priorité donnée à la disponibilité des systèmes) et d'adopter des mesures d'urgence (en autorisant par exemple des connexions depuis du matériel personnel) a pu parfois conduire les équipes SI à négliger les besoins accrus de sécurisation.

En dépit de ces difficultés, pourtant, aucun *crash* notable ne s'est produit. À la surprise des directions d'entreprise, les usages informatiques se sont modifiés très rapidement, et des outils qui restaient marginaux dans la vie quotidienne des équipes ont connu un essor extraordinaire, même si cela ne s'est pas toujours fait sans difficultés⁽⁸⁾. Colonne vertébrale des échanges, le courriel a vu son usage augmenter dans les premières semaines, mais les outils de travail collaboratif (agenda partagé, stockage partagé, messagerie instantanée, tableaux partagés, etc.) – en premier lieu, bien sûr, les outils de visioconférence (Teams, Zoom, Google, etc.) – ont connu en parallèle un essor très rapide⁽⁹⁾.

Pour autant, les deuxième et troisième confinements ont donné lieu à une forme de fatigue à l'égard du travail à distance⁽¹⁰⁾, avec une forte demande de retour au bureau⁽¹¹⁾ – en particulier de la part des jeunes et des salariés non-cadres –, et une reprise significative du travail sur site a été constatée début 2021. Un an après le début de la pandémie, en France, le télétravail semblait refluer progressivement, pour revenir à des chiffres moyens proches de l'avant-crise⁽¹²⁾. Ce reflux a d'ailleurs opposé les pouvoirs publics « aux secteurs qui se relâchent »⁽¹³⁾.

Faut-il en conclure que le télétravail, s'il s'est imposé comme un élément central de la réponse à la crise, n'a pas vocation à perdurer dans la « vie normale » des entreprises ? Probablement pas.

(6) GIS Marsouin, Labo société numérique, enquête « Capuni crise » de janvier 2021 ; l'ANACT relève de son côté dans une étude publiée en juin 2020 qu'un salarié sur trois a télétravaillé dans un environnement inadapté.

(7) Pour la France, l'ANSSI (Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information) a enregistré depuis mars 2020 une hausse de 400 % des tentatives de *phishing* et une multiplication par quatre en 2020 des attaques de « rançongiciels ».

(8) 58 % des DRH déplorant par exemple des difficultés d'adaptation des collaborateurs aux outils d'échange à distance, 38 % mentionnant un besoin accru d'accompagnement des managers : ANDRH (2020), « Les DRH face à la crise de la Covid-19 », avril.

(9) Selon l'enquête Marsouin précitée, 62 % des télétravailleurs ont participé à des visioconférences durant le premier confinement.

(10) Selon une étude Ifop publiée en novembre 2020, un quart des personnes interrogées disait moins bien vivre le deuxième confinement, un tiers de ceux ayant télétravaillé déclarait que leur charge de travail s'était détériorée.

(11) Harris Interactive & ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion (2020), « L'activité professionnelle des Français pendant le confinement », novembre.

(12) Mais si le nombre de télétravailleurs avait alors réduit, le nombre de jours télétravaillés restait nettement supérieur à ce qu'il était les années précédentes (3,6 jours par semaine contre 1,6 en 2019).

(13) « Télétravailler partout où c'est possible devient impératif », déclarait par exemple le Premier ministre au début du mois de février 2021.

Au contraire, en conduisant les employeurs à imposer le travail à distance à tous les emplois qui le permettaient – avec des règles collectives fortes : pas de volontariat, temps complet, bascule sur les outils numériques –, le premier confinement a profondément modifié les représentations collectives.

Ce qui était perçu comme une facilité ou un avantage, un élément de bien-être et de santé au travail reposant sur le volontariat et destiné à un faible nombre de collaborateurs⁽¹⁴⁾ s'est en effet imposé comme une perspective nouvelle pour un large nombre d'actifs. La pandémie a renversé les perspectives. Cette première expérience a fait prendre conscience tant aux directions d'entreprise qu'aux salariés qu'un mode de travail plus hybride pouvait être envisagé durablement et de manière étendue⁽¹⁵⁾. Davantage de flexibilité, une réduction des coûts immobiliers, des gains de productivité notables, ..., les avantages apparents de ces nouvelles organisations du travail ne manquent pas.

Les trois confinements ont ainsi modifié la manière de se projeter dans l'avenir, dessiné un autre rapport au travail. Ce n'est pourtant là que la partie la plus visible de l'*iceberg*. En vérité, d'autres transformations dues à la crise sanitaire engagé en profondeur – et de manière plus discrète – l'organisation du travail.

Un choc organisationnel : la transformation silencieuse des organisations

Une étude menée après le premier confinement par François Dupuy, Sébastien Olléon et Cécile Roaux⁽¹⁶⁾ a mis en avant la révolution silencieuse provoquée par la pandémie dans le fonctionnement et l'organisation des grandes entreprises. Ils constatent en effet une forme de « désobéissance organisationnelle » et de « rééquilibrage du pouvoir au sein des hiérarchies », qui expliquent pour partie selon eux la résilience des entreprises dans la crise. Autonomie retrouvée, prise d'initiative, émergence de nouveaux collectifs : le numérique a été au cœur d'une vraie transformation managériale, « avec un rôle déterminant joué par l'encadrement de proximité, en première ligne pour assurer la continuité de l'activité et préserver les collectifs de travail ».

En résonance avec cette analyse qui fait des managers de proximité les vainqueurs héroïques de la pandémie au travail⁽¹⁷⁾, de nombreuses grandes entreprises se sont fait l'écho des difficultés de la ligne hiérarchique intermédiaire et des fonctions siège, qui n'ont pas toujours fait leurs preuves dans la tempête – difficulté à apporter des solutions, à être à l'unisson des réalités locales, à faire preuve de suffisamment d'empathie et de soutien.

La mise à plat des modèles organisationnels est donc à l'ordre du jour – y compris sous l'effet de plans d'économies et de réductions des coûts – avec la possibilité d'envisager des organisations moins pyramidales, moins hiérarchiques, plus ouvertes et plus agiles. « Débureaucratization », « aplatissement des hiérarchies », "empowerment", « digitalisation »... La pandémie a de fait joué un rôle d'activateur de transformations qui étaient discutées depuis plusieurs années. Le grand mouvement engagé par de nombreux groupes de réduction de leurs surfaces immobilières de bureaux et de refonte de leur siège illustre bien cette remise en cause des organisations anciennes.

Dans cette évolution, le numérique est central et semble être perçu par tous comme la clé d'une résilience indispensable. Par la remise en cause des modes de contrôle traditionnels et des

(14) Les chiffres publiés ne rendaient cependant pas compte d'une réalité pour partie informelle et faite d'arrangements locaux. Certaines estimations établissent qu'en réalité en 2019 près de 30 % des salariés télétravaillaient pour une moyenne hebdomadaire de 1,6 jours – Malakoff Mederic Humanis (2019), « Où en est le télétravail en France », février.

(15) Selon l'Insee, à l'issue du premier confinement, 26 % des sociétés envisageaient d'avoir plus souvent recours au télétravail de façon pérenne ou transitoire, pour une moyenne de 25 % du temps de travail.

(16) DUPUY F., OLLÉON S. & ROAUX C. (2020), « Le télétravail a diversement affecté les organisations », *Le Monde*, tribune, 30 décembre.

(17) Fondation Jean Jaurès, « Les attentes de l'entreprise à l'issue d'une année 2020 hors norme ».

intermédiations historiques, il accélère l'obsolescence du modèle pyramidal. Cette bascule à l'œuvre n'est pas la moindre des réponses des entreprises face à la pandémie.

Et demain ? Une crise peut en cacher une autre

L'après-Covid-19 ne se résumera donc pas à un retour aux équilibres du « monde d'avant ». Grâce aux leçons apprises dans la tempête, les grands groupes dessinent progressivement un modèle opérationnel différent, mieux à même de faire face aux crises à venir.

La « divine surprise » du Covid-19 pourrait ainsi avoir marqué une nouvelle étape dans la réinvention des entreprises et leur « mutation numérique ». Pourtant, à la faveur de ces évolutions accélérées, de nouvelles questions émergent, qui ne sont pas moins difficiles à envisager dans une concurrence mondiale qui s'intensifie.

Derrière le « travail hybride », le défi de la cohésion et de l'équité

Les nouvelles formes de travail (le télétravail bien sûr, mais aussi les différentes alternatives au salariat) réactivent ou font surgir des fractures nouvelles au sein de l'entreprise : cols bleus contre cols blancs, salariés contre précaires, employabilité technologique contre compétences obsolètes, etc.

Les questions sont nombreuses (mentionnons par exemple le débat apparu autour de la notion de subordination et la remise en cause des structures historiques de la relation salariale), et le risque pour une entreprise de ne plus savoir « faire société » est une menace directe sur son efficacité et sa capacité à créer de la valeur de manière durable. Repenser la cohésion et la coopération au sein des collectifs de travail est donc indispensable⁽¹⁸⁾.

Derrière « l'entreprise flexible et modulaire », le défi de la cohérence et de la manœuvrabilité

On a beaucoup parlé de résilience et de flexibilité ces derniers mois, et la capacité des grands groupes à gagner en agilité, à bâtir des alliances et à œuvrer dans des « écosystèmes d'entreprises » réinventés, ou encore à combiner des modèles d'affaires multiples constitue à l'évidence l'une des leçons tirées de la crise.

Cependant, au-delà des slogans, cela suppose des évolutions profondes – et difficiles – de la gouvernance et du pilotage de ces grands groupes pour maintenir « une ligne claire » et préserver leur cohérence.

Derrière « l'entreprise engagée », le défi des contradictions

La confiance et la demande de protection à l'égard des entreprises s'est intensifiée au cours de la pandémie⁽¹⁹⁾. Les questions de santé et de bien-être au travail redeviennent une priorité de bien des entreprises alors que ces sujets étaient passés au second plan – certains y voient même le retour d'une « entreprise providence ».

Cette demande de protection s'ajoute à une demande accrue de sens et d'engagement responsable, notamment sous l'effet des menaces climatiques. Alors que la sortie de crise se profile, le risque est grand pour les entreprises de ne pas pouvoir tenir toutes les promesses faites, ou du moins celle de pouvoir trouver le bon équilibre entre l'exigence de performance et l'exigence de responsabilité.

Le numérique a permis de surmonter la crise sans sombrer. Les tendances déjà à l'œuvre se sont accentuées, et les usages numériques se sont accélérés de manière forte. Tirée par la technologie, ses potentialités – mais aussi ses menaces –, la mutation du travail et des organisations va se

(18) GOMEZ P.-Y. (2020), « Télétravail : réinventer la coopération », *Le Monde*, 16 septembre.

(19) Fondation Jean Jaurès (2020), baromètre « Fractures françaises » : + 13 points avec 47 % d'indice de confiance.

poursuivre à marche forcée, pour faire face aux défis de la sortie de crise – notamment aux enjeux de compétitivité et d’innovation. À l’heure où la confiance dans les grandes entreprises n’a jamais été aussi élevée ⁽²⁰⁾, des nouveaux défis apparaissent, et cette « nouvelle question numérique » constitue sans doute l’horizon immédiat des prochaines années.

Bibliographie

ADEME (2020), « Télétravail, (Im)mobilités et modes de vie : étude du télétravail et des modes de vie à l’occasion de la crise sanitaire de 2020 », juillet.

ALBOUY V. & LEGLEYE S. (2020), « Conditions de vie pendant le confinement : des écarts selon le niveau de vie et la catégorie socio-professionnelle », *Insee focus*, n°197, Insee, 19 juin.

AUTOR D. & REYNOLDS E. (2020), “The nature of work after the Covid crisis: Too few low-wage jobs”, The Hamilton project, Essay 2020-14, July.

BATUT C. (2020), « Quel avenir pour le télétravail après le confinement », *Le carnet de l’EHESS*, 26 novembre.

COLLAS F., GUERILLOT G., TREBAOL S., LALANCETTE S. & PENARD T. (2021), « Travail et numérique pendant le confinement du printemps 2020 », 22 janvier, Marsouin.

DINGEL J. & NEIMAN B. (2020), “How many jobs can be made at home?”, white paper, Chicago, Becker Friedman Institute, UChicago.

FLAMAND J., JOLLY C. & REY M. (2020), « Les métiers au temps du Corona », *France Stratégie*, avril, n°88.

HALLEPEE S. & MAUROUX A. (2019), « Quels sont les salariés concernés par le télétravail », DARES analyse, n°51.

LALLEMENT M. (2021), « Les trois révolutions du télétravail », 4 janvier, AOC.

LLORCA R. (2020), « Fractures françaises 2020 : cinq enseignements pour les entreprises », Fondation Jean Jaurès.

MESSENGER J. (dir.) (2019), *Telework in the 21st century: an evolutionary perspective*, Cheltenham, Elgar, Genève, International Labour Office.

OECD (2020) “Productivity gains from teleworking in the post-covid era: how can public policies make it happen?”, September 7.

PORA P. (2020), « Comment le télétravail affecte-t-il la productivité des entreprises ? Les enseignements très partiels de la littérature », *Le blog de l’Insee*, Insee.

RICHER M. (2020), « Déconfiner le travail à distance », Fondation Terra Nova, 19 novembre.

VARGAS LLAVE O., MANDL I., WEBER T. & WILKENS M. (2020), “Telework and ICT-based mobile work: flexible working in the digital age”, Luxembourg, Eurofound.

VITAUD L. (2020), « Ce qui se cache derrière les chiffres du télétravail en France », Institut Montaigne, blog, septembre.

World Economic Forum (2020), “Resetting the future of work agenda: Disruption and renewal in a post-covid world”, white paper, October.

World Economic Forum (2020), “The future of jobs”, report, October.

(20) Elabe & Institut de l’entreprise (2020), « Les nouvelles attentes des Français envers les entreprises », enquête, 22 septembre.