

LE TRAVAIL À DISTANCE PEUT-IL RÉELLEMENT RÉINVENTER L'ENTREPRISE ?

L'audace par nature

Grâce à son intimité sectorielle et à sa capacité à mobiliser des expertises diverses, **CGI Business Consulting** apporte aux entreprises et aux organisations des solutions de conseil sur mesure, pour une réussite stratégique et opérationnelle de leurs projets de transformation.

Nos **1 500 consultants** accompagnent nos clients dans la conduite et la mise en œuvre de leurs projets de transformation, dans une relation franche et de confiance, pour leur permettre de prendre les bonnes décisions.

Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Elle aide ses clients à atteindre leurs objectifs, notamment à devenir des organisations numériques axées sur le client.



INTRODUCTION

La crise sanitaire est-elle une parenthèse dans l'activité et le fonctionnement des organisations ? Ou va-t-elle, au contraire, transformer durablement les modes de fonctionnement, de collaboration, d'organisation des administrations et des entreprises ?

Un an après le début de la crise, les réponses à ces questions sont à nuancer.

Car une fois la propagation du virus stoppée définitivement, le fonctionnement des organisations retrouvera peu à peu une certaine normalité.

Deux certitudes néanmoins : la crise va d'une part contraindre les entreprises - et c'est d'ailleurs déjà le cas pour bon nombre d'entre elles - à modifier des pans entiers de leur organisation. **D'autre part, elle a ou elle va générer des opportunités de transformation.**

Pour tirer le meilleur parti du télétravail, les organisations vont devoir imaginer la façon la plus pertinente de mettre en œuvre les outils de collaboration et ajuster leur organisation du travail en conséquence.

Quels bénéfices pour les entreprises, les salariés, les collectivités, les acteurs du transport ? Comment choisir les bons outils collaboratifs ? Pourquoi la conduite du changement est clé pour obtenir du ROI ?

Nos consultants analysent ces transformations et partagent des pistes de solutions pour permettre aux organisations de s'adapter au mieux.

Bonne lecture !



L'heure de repenser et normaliser le distanciel pour des bénéfices partagés

Les entreprises ne peuvent bénéficier pleinement des avantages du télétravail et des outils collaboratifs que si elles s'interrogent sur la manière la plus pertinente de les mettre en œuvre et qu'elles adaptent leur organisation du travail en conséquence.

Il convient donc de travailler les aspects humains, technologiques et organisationnels pour réussir cette mutation.

- 1 L'évolution de l'organisation et des méthodes de travail ;
- 2 La mise à disposition des outils nécessaires ;
- 3 L'accompagnement des collaborateurs / managers.



Des avantages immédiats

Si certains bénéfices sont évidents et rapides à mettre en œuvre, d'autres sont plus indirects.

Parmi les *quick wins*, le plus évident est la diminution de la fréquence de déplacement domicile-travail. Celle-ci présente plusieurs avantages :

- La **diminution de l'empreinte carbone**. Une étude de 2012 réalisée par le Ministère en charge de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique indiquait qu'il fallait planter 144 arbres par an pour économiser autant de CO2 qu'un télétravailleur français en un an ;
- **L'amélioration de la qualité de vie**. Moins de transport permet de réduire, pour certains salariés, les coûts liés au véhicule individuel, ou pour d'autres, les frais d'abonnement de transports en commun. L'Insee indique un temps moyen de transport de 30 minutes pour le trajet domicile-travail en France en 2019

La possibilité de travailler à distance présente d'autres avantages.

La disparition des distances permet d'accéder à de **nouveaux bassins d'emploi** et donc de s'ouvrir à davantage de candidats potentiels. Une entreprise pourra ainsi recruter plus facilement, de manière ponctuelle ou durable, des candidats très éloignés géographiquement de son lieu d'implantation.

L'offre de travail à distance doit également permettre d'offrir un accès facilité à **l'emploi aux personnes en situation de handicap**. Ce dernier argument offre aux entreprises un moyen simple de combler leur retard en la matière.

De nouvelles perspectives

En temps deux, **une fois outils et méthode mis en place, de nouveaux gains pourront être générés.**

La réduction des mètres carrés peut avoir des conséquences diverses en fonction des politiques décidées. La plus évidente consiste à réduire **ses coûts immobiliers**. Si 30% des collaborateurs télétravaillent en permanence, les besoins en mètres carrés de l'entreprise diminueront. Certaines entreprises vont plus loin avec une organisation 100% télétravail. Microsoft, Twitter et Slack proposent par exemple à leurs collaborateurs de rester définitivement en télétravail.





Une organisation plus décentralisée peut également être envisagée par la diminution des contraintes géographiques. L'apparition de tiers lieux permet ainsi d'envisager l'entreprise différemment. Pourquoi ne pas utiliser ces lieux ou créer des bureaux distants plus proches des salariés ? Il devient alors possible de **concilier télétravail, lien social et réduction des temps de trajets**.

De la même manière, cette nouvelle organisation décentralisée doit permettre à l'entreprise un développement territorial facilité au travers de nouvelles agences, de services déportés ou de nouvelles opportunités commerciales.

Pour les salariés, les horizons sont, là encore, multiples. Le télétravail même partiel permet d'envisager plus simplement de s'éloigner des centres urbains pour gagner en qualité de vie ou réduire ses coûts d'habitation, voire de faire des choix plus radicaux, par exemple en changeant de région.

Les collectivités peuvent devenir actrices de cette décentralisation par la mise en place d'infrastructures numériques ou de structures d'accueil des collaborateurs (tiers lieux) pour attirer de nouveaux administrés et redynamiser le tissu local, la création de tiers lieux s'accompagnant de besoins complémentaires à proximité (services et commerces).

Les entreprises de transport ont, elles aussi, un rôle à jouer en accélérant la mise à disposition de moyens de communication dans les transports pour transformer ces derniers en annexes du bureau (pourquoi ne pas faire sa première réunion dans le train) ou en utilisant les infrastructures locales (gares) pour créer des tiers lieux.

Nouvelles formes de travail : choisir les bons outils collaboratifs

Il est **difficile d'engager dans l'immédiat des transformations d'envergure qui demandent davantage de réflexion** sur la stratégie de l'entreprise à plus long terme. Une solution simple consisterait à déployer à court terme les outils collaboratifs les plus adaptés aux métiers de l'entreprise. Cela permettrait d'une part **d'impulser la transition** vers un management prenant en compte les nouvelles formes d'organisation du travail, en particulier le télétravail, et d'autre part de sécuriser la transformation de l'organisation et des processus de travail à moyen-long terme.

A chaque besoin sa solution !

Les outils collaboratifs peuvent être classés en plusieurs catégories selon leurs fonctionnalités et le besoin auquel ils répondent. L'entreprise pourra, en fonction de son cœur de métier, des besoins de ses collaborateurs, de l'échelle à laquelle elle souhaite déployer ces outils, de sa politique de sécurité, de son budget, etc., choisir des **outils collaboratifs plus ou moins complets ou spécialisés**. La majorité présente une offre à plusieurs niveaux en proposant des options supplémentaires pour une tarification plus élevée.





Un premier groupe d'outils réunit ceux qui permettent **la communication ou les réunions en ligne**. Les outils de communication entre collaborateurs ont souvent été déployés spontanément dans les entreprises avant même la généralisation du télétravail. Ceux-ci couvraient déjà les fonctionnalités de messagerie instantanée et d'appel vocal (Skype) mais peuvent également s'étendre à des fonctions d'intranet (Sharepoint) voire de réseau social d'entreprise (Yammer, Slack, Jamespot). Comme sur les réseaux sociaux personnels, il est possible de créer des groupes de conversations, et de recréer des communautés virtuelles autour de thématiques choisies.

Si les outils de réunion en ligne existaient également dans le monde de l'entreprise, leur utilisation était jusqu'ici très occasionnelle. Avec **la crise sanitaire ont émergé des acteurs spécialisés** (Zoom) offrant des services adaptables aux divers besoins et qui permettent non seulement de faire des réunions en visioconférence avec fil de discussion et partage d'écran, mais également des téléconférences à grande échelle avec des fonctionnalités connexes telles que l'enregistrement des réunions, l'organisation des tours de parole, etc. Ces usages peuvent adresser des besoins internes, mais également externes, pour l'organisation d'événements de grande ampleur par exemple.

En complément, les **outils d'animation et de créativité** (Klaxoon, Beekast) peuvent se présenter sous diverses formes et bien souvent s'utiliser dans le cadre de réunions physiques et en ligne. Ils peuvent être utilisés pour brainstormer, faire remonter des opinions ou des retours via des nuages de mots, des post-it, des QCM, des votes ou des sondages, et permettent par ailleurs de générer automatiquement des statistiques sur les réponses des participants. Le principal avantage de ce type d'outils : la collecte instantanée et l'organisation visuelle d'informations.

Sont à distinguer également les **outils de partage et de collaboration** qui sont largement utilisés par les étudiants mais pas encore la norme dans les entreprises qui préfèrent souvent recourir au stockage en réseau. Pourtant, de nombreuses solutions existent et se sont développées au cours des dix dernières années (Dropbox, Onedrive). Celles-ci permettent de stocker et de partager des fichiers dans le cloud, d'en gérer l'arborescence et les accès, mais présentent également l'avantage de la collaboration en temps réel sur la même version d'un document. Il est vrai également que ces outils peuvent occasionner des difficultés sur le plan de la sécurité. Si ces difficultés ne sont pas insolubles, elles nécessitent toutefois des réflexions sur les processus.



Les **outils de gestion de projet** sont généralement les derniers à intégrer les processus de travail d'une entreprise (Trello, Asana) Même lorsqu'ils sont déployés, ils sont la plupart du temps peu ou mal utilisés. Ils ne se limitent pas à la planification des tâches à réaliser dans un calendrier : ils permettent d'attribuer des tâches et de mettre en place un suivi de l'état d'avancement de celles-ci, ce qui facilite grandement le reporting. Les différentes solutions proposent dans la majorité des cas une offre gratuite aux fonctionnalités limitées et plusieurs offres payantes.

Si certains outils sont spécialisés, d'autres comme Teams ou G Suite couvrent une grande partie des fonctionnalités susmentionnées. Sans compter le fait qu'on peut leur adjoindre d'autres outils spécialisés, intégrés relativement facilement. **De manière globale, nous pouvons remarquer une forme de convergence dans les fonctionnalités** des différents outils proposés dans chaque catégorie.

Des bénéfices tangibles

Les bénéfices de ces différents outils sont nombreux, et dépassent le simple cadre du télétravail, en **améliorant la performance globale des équipes et donc de l'entreprise**.

Dans l'immédiat, la mise en œuvre d'outils collaboratifs permet de **fluidifier les échanges** au travail et la transmission de fichiers autant que d'informations. La création de canaux de communication et de discussions informelles à l'échelle de l'équipe mais également de l'entreprise permet un gain de temps significatif. L'information n'est plus descendante ou cachée, elle est désormais partagée afin que chacun puisse y avoir accès. Cela favorise également la création et le **maintien du lien** entre collaborateurs éloignés qui, autrement, n'auraient peut-être pas été amenés à échanger.

Les réunions en ligne ou les visioconférences à grande échelle présentent l'avantage de pouvoir être enregistrées et visionnées à nouveau. Elles permettent également le multitasking, dans le cas de réunions qui ne concernent le collaborateur que partiellement, et l'optimisation du temps de déplacement entre deux réunions. Complétés par des outils d'animation et d'interactivité, les réunions peuvent devenir des lieux privilégiés pour non seulement faire remonter des informations et connaître l'avis des collaborateurs, mais surtout **faire émerger une réflexion commune** sur un plan d'action structuré.



Les outils de partage et de collaboration sont **un gain de temps** notamment car ils permettent la **collaboration en temps réel**, que ce soit en présentiel ou à distance, et limite les problèmes de versioning.

Dans le domaine de la **gestion de projet**, les **bénéfices sont multiples**, selon leur taille. Les outils de gestion de projet collaboratifs (Trello, Asana) rendent les bonnes pratiques de gestion de projet plus accessibles à des équipes et des projets de petite taille. Concernant les projets de taille plus importante, ces outils apportent un **gain de performance et d'agilité**. Par exemple, le processus d'attribution de tâches et de reporting peut ainsi également être optimisé : le collaborateur recevra automatiquement une notification lorsqu'une nouvelle tâche lui sera attribuée et pourra de même notifier son collègue de l'avancement de la tâche d'un seul clic.

Pas de ROI sans conduite du changement

Le déploiement d'outils collaboratifs, quels qu'ils soient, ne suffit pas à obtenir des résultats immédiats. Une **démarche d'apprentissage de l'utilisation et d'adoption** des outils doit être menée pour recueillir les fruits de cet investissement. L'utilisation des outils collaboratifs peut atteindre différents niveaux de maturité, allant de la maîtrise technique de l'outil à son intégration dans les processus et l'organisation du travail.



Pour amorcer le moindre changement, il est tout d'abord indispensable de **maîtriser l'outil et ses principales fonctionnalités**, voire d'intégrer ces dernières dans ses habitudes de travail. En développant son usage, il s'agit également de faire émerger et d'acquérir les bonnes pratiques qui permettent un travail, voire un télétravail efficace, et donc des processus optimisés. Cette première étape sera franchie lorsque les collaborateurs ne se poseront plus la question de « comment faire » mais de « comment mieux faire ».



Ensuite, il est nécessaire que **le management et les collaborateurs changent de paradigme** en développant :

- **Le sens du relationnel à distance ;**
- **La confiance ;**
- **La capacité d'organisation, de délégation et de répartition du travail ;**
- **De nouvelles méthodes de formation** des profils juniors et des nouveaux arrivants ;
- **Une nouvelle culture de reporting**
- **Un équilibre vie professionnelle / vie personnelle ;**
- **Etc.**

Cela implique que les managers mais aussi les collaborateurs se détachent de la culture du présentisme dans un contexte où le présentiel n'est plus la règle, mais **réfléchissent également de concert à une nouvelle organisation du travail qui tient compte des nouvelles pratiques**, en particulier du télétravail et de l'usage des outils collaboratifs.

A terme, il s'agira de **trouver le bon équilibre entre travail sur site et à distance** en tenant compte de cette évolution vers une plus grande flexibilisation des horaires de travail. Les équipes et les processus en place devront également être repensés, réorganisés pour renforcer la cohésion et intégrer les besoins à la fois des travailleurs et des télétravailleurs.

Par ailleurs, il est souhaitable que les outils collaboratifs soient complétés d'autres équipements de travail (imprimante, écran, etc.) fournis par l'entreprise, afin que les télétravailleurs bénéficient des mêmes avantages que leurs homologues au bureau. Cette transformation de l'organisation et des processus de travail doit être menée sur le temps long pour anticiper les besoins de demain.



CONCLUSION

Cette crise aura des impacts durables dans le fonctionnement et l'organisation des entreprises et les transformations varieront fortement selon les secteurs et les spécificités des entreprises.

Du point de vue des collaborateurs, cette situation leur a donné l'opportunité d'envisager leur organisation personnelle différemment.

Les transports et les temps de trajet ne sont plus vécus comme une contrainte inamovible mais bien comme une opportunité pour mieux gérer le temps ou sous l'angle d'un temps souhaité (et non plus subi) pour rejoindre le groupe social que constitue l'entreprise.

Le déploiement et la généralisation des technologies numériques permet également d'envisager différemment les lieux d'habitation, susceptibles désormais d'être significativement plus éloignés du lieu de travail.

Cette situation de **travail à distance nécessite forcément la mise en place de processus de travail, d'utilisation des technologies, de communication qui s'accompagnent d'acquisition de compétences spécifiques**, compétences qui n'ont rien d'intuitif, ce qui engage les entreprises à accompagner cette transformation à l'échelle de chaque individu.

Cette transformation amène par ailleurs des opportunités multiples et majeures.



L'usage des technologies numériques impose de **revoir les processus et méthodes de management dans l'objectif de concilier à la fois performance et plus grande autonomie des salariés.**

Sur le plan des infrastructures, les entreprises doivent se doter d'une capacité amplifiée afin d'utiliser les technologies numériques qui impactent les systèmes, les réseaux, l'architecture logicielle, et **repenser ainsi le rôle des technologies** au sein de leur organisation.

Ces transformations, tant sur le plan des compétences que des infrastructures, amènent des opportunités nouvelles sur le plan des locaux et implantations physiques, sur la capacité de faire appel à des talents distants géographiquement, tout autant que sur la capacité à adresser des clients sur des échelles géographiques étendues.

Cette crise est donc un réservoir d'opportunités majeures pour nombre d'entreprises, et il y a fort à parier que d'autres vont émerger à court et moyen terme.

VOS CONTACTS



Stéphane BUONANNO
Directeur
stephane.buonanno@cgi.com



Frédéric BAROUSSE
Directeur
frederic.barousse@cgi.com



Emmanuel HEIMBOURGER
Directeur
Emmanuel.heimbourger@cgi.com



Estelle CHAN
Consultante
estelle.chan@cgi.com