



axis
alternatives

Le télétravail en confinement



Le télétravail en confinement : solution temporaire ou révolution à long terme de notre mode de travail ?

Il y a un mois, le télétravail était encore assez peu répandu dans les entreprises françaises et accordé de manière limitée. Contrairement aux pays anglo-saxons où plus de 30% de la population active télétravaille de manière régulière, en France, seulement 17% des salariés sont concernés. En l'espace de quelques semaines seulement, la pandémie de Covid-19 a plongé la moitié de la population mondiale dans un confinement total mettant à l'arrêt l'économie de manière générale. Le télétravail est donc devenu une nécessité pour grand nombre d'entreprises souhaitant maintenir un certain niveau d'activité tout en préservant la santé de leurs collaborateurs.

Une mise en route abrupte : des difficultés techniques et opérationnelles



Passer d'un mode de fonctionnement « classique » à un mode de fonctionnement 100% à distance ne s'improvise pas. Le télétravail implique des infrastructures solides, une logistique spécifique et surtout une sensibilisation accrue des collaborateurs sur les bonnes pratiques à adopter. L'urgence sanitaire de la situation actuelle a précipité les entreprises malgré elles dans leur transformation digitale. « **La situation est inusuelle, chacun s'adapte** », résume Gérard Martiné de la CFE-CGC, le syndicat des cadres. « **Les entreprises où cela se passe le mieux sont celles où le télétravail se pratiquait déjà une à deux fois par semaine** » indique-t-il, en rappelant qu'« **il faut des outils informatiques adaptés et sécurisés** ».

Beaucoup d'entreprises se sont retrouvées, du jour au lendemain, confrontées à une problématique nouvelle : comment permettre à l'ensemble de leurs collaborateurs de se connecter à distance de manière continue pour une durée indéterminée ? Dans les banques, les plans de continuité d'activité sont une obligation réglementaire requise pour maintenir les

activités. Le télétravail y est très souvent en place depuis plusieurs années déjà. Ces plans n'envisageaient pas ou très peu ce genre de situation. Leur déclenchement a entraîné une surcharge des réseaux informatiques.

« Aucune banque n'a un système informatique suffisamment dimensionné pour répondre à l'urgence de la situation. Au début de la pandémie, même les plus grosses banques ont demandé à leurs salariés de ne pas se connecter en même temps », note Valérie Lefebvre-Hausmann secrétaire générale de la CGT Banque-Assurances.

Le passage contraint au télétravail reste aujourd'hui une solution dégradée pour un grand nombre de personnes. La capacité à se dégager un espace de travail adapté et d'accéder aux outils nécessaires à son activité sont les principales difficultés rencontrées par les



télétravailleurs qui doivent très souvent partager leur temps de travail avec leurs responsabilités parentales.

« C'est un télétravail contraint et dégradé [...] beaucoup doivent concilier ce mode de travail avec la garde d'enfants ou de proches plus âgés », affirme la Fondation Travailler Autrement.

Dans ces conditions, les bénéfices du télétravail, c'est-à-dire le gain de temps, de concentration, ou calme peuvent être perdus au profit des risques d'isolement, de baisse de la motivation ou d'empiètement sur la vie personnelle.

Les solutions mises en place

Au-delà des difficultés rencontrées, les entreprises et les banques ont su trouver des solutions rapides et proportionnées pour permettre une certaine continuité d'activité. **Dans les grandes banques françaises, on estime aujourd'hui qu'en moyenne plus de 65% des salariés (et jusqu'à 90% pour certaines) sont en mesure d'effectuer du télétravail dans de bonnes conditions.** La grève générale des transports de la fin d'année dernière avait contraint les banques à renforcer leur dispositif avant même le confinement.

Pour permettre cette transition forcée, les banques ont commencé par prioriser leurs besoins pour pouvoir allouer de manière optimale leurs ressources numériques. Ce travail s'est opéré en prenant en compte à la fois le degré de nécessité de maintenir l'activité opérationnelle mais également en mesurant la capacité du collaborateur à télétravailler. Ainsi, des populations dites « critiques ou sensibles » (P1, P2) et d'autres dont les travaux peuvent être temporairement suspendus (P3) ont été définies le temps de cette transition. Des recommandations fortes sur le bon usage des ressources numériques ont été transmises à l'ensemble des collaborateurs pour éviter la saturation des serveurs. Passées les premières

semaines, la majorité des services techniques des banques ont réussi à augmenter de manière considérable leur bande passante.

« Beaucoup de réseaux étaient en expérimentation de télétravail et pas prêts à fournir de gros volumes », affirme Frédéric Guyonnet président du Syndicat national de la banque et du crédit pour le groupe BPCE. **« A la Banque populaire, lundi, nous ne pouvions avoir plus de 1.000 collaborateurs en ligne. Ce vendredi, il y a 25.000 personnes. Les techniciens ont bossé jour et nuit. »**

Au début du confinement lorsque le télétravail n'était pas encore opérationnel pour certaines activités de marché critiques telles que le trading, des dispositions ont été prises de manière à respecter au mieux le principe de distanciation sociale. Les équipes concernées ont été scindées en deux et isolées dans différents espaces avec une organisation en alternance entre le télétravail et une présence sur site. Les espaces de vie communes comme les cafétérias ont été réaménagés et leur accès réduit et réglementé. Désormais, la plupart des équipes, y compris celles de production sont en mesure de travailler à distance. Des équipements spécifiques de travail ont été mis à disposition des traders afin qu'ils puissent assurer la continuité de leur activité à domicile. Uniquement les équipes en charge de l'infrastructure et certains responsables opérationnels assurent encore une permanence sur site.

Face à cette situation, de nombreux outils de communication et de travail à distance ont su démontrer leur efficacité. En complément de Skype, Teams ou Symphony pour l'organisation des réunions et les conversations instantanées, d'autres outils moins conventionnels tels WhatsApp ou Klaxoon pour le brainstorming virtuel ont également été très sollicités par les télétravailleurs pour mener à bien leurs projets. Une application concrète de ces nouveaux outils est la conduite de PI Planning virtuel en méthode Agile. Pour rappel, le PI Planning consiste à réunir physiquement l'ensemble des parties prenantes sur une période de temps limitée de manière à définir le calendrier et le contenu des livraisons à venir du projet (Sprint Planning). L'utilisation d'outils collaboratifs tels que Klaxoon combinée à une préparation renforcée en amont ont permis à certaines banques de relever le défi du PI Planning à distance. Dans certains cas, l'exercice à distance s'est révélé plus efficace grâce à une meilleure formalisation des idées et une participation accrue.

Anticiper « l'après confinement »

Le déconfinement annoncé pour le 11 mai par le gouvernement s'annonce lent et incertain. Anticiper cette période est essentiel pour préparer au mieux la sortie de crise. Comme le rappelle Thomas RIVET, directeur associé d'Axis Alternatives en charge de la pratique conformité **« Il s'agit d'un exercice périlleux. Il est important de connaître les risques propres à cette phase de manière à garantir une reprise maîtrisée. »** **Il y aura un « après confinement » et d'ores et déjà une certitude : nos pratiques et réflexes professionnels auront subis des transformations profondes.** Le télétravail pourra se généraliser pour l'ensemble des métiers qui s'y prêtent, devenant une composante essentielle des Plans de Continuité d'Activité. **« C'est à mon sens la transition concrète vers une préoccupation de renforcement de la résilience où la continuité d'activité et la sécurité seront prédominants. »** ajoute-t-il.

Cette phase devra être l'occasion de poursuivre la mise en place de nouveaux outils de travail et de communication pour assurer une meilleure appréhension du contexte de télétravail. La capacité des entreprises à proposer à leurs managers et collaborateurs des solutions innovantes pour organiser le travail, assurer le suivi d'avancement des projets tout en permettant aux parties prenantes une contribution à distance sera un élément déterminant. Certaines banques ont aujourd'hui réussi à relever ce défi en remplaçant les réunions physiques par l'utilisation d'outils de collaboration appropriés.

L'accélération contrainte du développement du télétravail que nous sommes en train de vivre catalyse l'évolution en marche de notre mode de travail. **S'ouvrir au télétravail c'est adapter son entreprise à un monde qui exige souplesse, réactivité et flexibilité.** L'utilisation d'outils adaptés et la définition de nouvelles règles de travail appropriées seront les défis à relever pour garantir l'épanouissement des collaborateurs et le renforcement de la productivité. Plus de la moitié des télétravailleurs sondés déclarent parvenir à travailler sans problème et certains affirment même augmenter leur productivité jusqu'à 20% dans un contexte « classique » de télétravail, c'est-à-dire sans contrainte familiale majeure. Si le recours au télétravail semble la solution la plus évidente pour assurer une continuité d'activité, il est important de garder à l'esprit que ce mode de travail peut, dans certain cas, être source de contraintes logistiques et budgétaires à évaluer.

Nous vous proposons quelques témoignages de nos clients et collaborateurs revenant sur la gestion des dernières semaines écoulées et le déclenchement des PCA dans les grandes banques françaises.

« Le déclenchement du PCA a entraîné une surcharge immédiate des réseaux rendant les connexions à distance compliquées. Dans un premier temps, un gros travail de priorisation a été opéré. Ainsi, uniquement les populations les plus critiques (P1 et P2) pouvaient se connecter à distance. Les populations les moins critiques (P3) n'étant autorisées à se connecter qu'avant 9h00 et après 18h00. Passées les deux premières semaines, l'ensemble des collaborateurs pouvait se connecter à distance sans contrainte aux réseaux. Le passage au télétravail a soulevé de nouvelles problématiques organisationnelles importantes, en particulier concernant la garde des enfants réduisant de manière générale la productivité. »

Directeur associé Axis Alternatives, en mission dans une grande banque française, département Conformité

« Aujourd’hui 70% de nos collaborateurs sont en mesure de travailler à distance en respectant les conditions de distanciations sociales. Même si nous avons rencontré initialement des problèmes de connexions aux réseaux, nous pouvons dire aujourd’hui qu’ils sont résolus. Nous avons dû revoir à la hausse le nombre de nos licences sur certaines applications collaboratives. Enfin la plupart de nos contrats stagiaires ont été suspendus, ces derniers ne pouvant pas travailler à distance. »

Ingénieur structureur de produits financiers dans une grande banque française, département Front Office

« Dès le début du confinement, les équipes de risques de marché ont été divisées en deux équipes alternant le télétravail et le présentiel. Un certain nombre de mesures, comme le split des ascenseurs, espacement des espaces de travail, etc. ont été mises en place pour permettre le respect des distanciations sociales. Après trois semaines, 100% des équipes de risques de marché sont en télétravail. Globalement, on note une augmentation de la productivité grâce à la formalisation découlant de l’utilisation des applications de télétravail. »

Directeur associé Axis Alternatives, en mission dans une grande banque française, département Risques de Marché
