

La montée, la chute et la remontée en force du travail à distance

Le télétravail a gagné en popularité au cours de la dernière décennie. Entre 2005 et 2018, les possibilités de télétravail ont [augmenté de 173 %](#), soit 11 % plus rapidement que la main-d'œuvre en général. La raison ? Le travail à distance est bénéfique autant pour les employeurs comme pour les employés. La recherche montre que :

- Les employeurs [économisent en moyenne 2 000 \\$](#) en frais immobiliers pour chaque employé à distance.
- Les travailleurs à distance sont en moyenne [plus productifs](#) que les employés de bureau.
- Les entreprises qui offrent la possibilité de travailler à distance ont un [taux de roulement 25 % moins élevé](#).
- [51 % des employés en télétravail](#) se disent plus productifs en travaillant à la maison.
- Les employés en télétravail sont de 35 % à 40 % plus productifs que leurs homologues au bureau.
- [71 % des télétravailleurs](#) se disent heureux au travail contre 55 % des employés de bureau.
- Les employés en télétravail prennent [moins de journées maladie](#) que leurs homologues au bureau.

Malgré ces avantages, en 2016 et 2017, certaines entreprises – dont plusieurs grandes entreprises qui offraient le télétravail depuis longtemps comme [IBM](#) et [Yahoo!](#) – ont commencé à rapatrier leurs employés à distance. Pourquoi? Certains gestionnaires (ou parfois juste un seul gestionnaire) croyaient fondamentalement que les employés au bureau collaboraient plus et mieux que les employés à distance. Cette position a été critiquée et considérée comme fautive par plusieurs. Voici ce que TechRepublic a écrit en juin 2019 :

Quelles que soient les politiques de votre entreprise, je me risque à affirmer que la majorité du travail d'équipe au sein de l'entreprise doit se faire en ligne, que ce soit par le biais de médias textuels comme les courriels ou par vidéoconférence. Dans une entreprise de taille raisonnable, il est peu probable que chaque employé soit dans le même bureau, ce qui nécessite une collaboration « à distance » même si la politique de l'entreprise est contre le travail à distance... Il est temps d'abandonner le dogme du présentiel au travail. Tout ce que ça génère, c'est une complication des embauches, sans améliorer de manière significative la collaboration entre employés.

Si la vie avait poursuivi son cours normal, le sentiment anti-télétravail aurait probablement gagné du terrain dans le monde des affaires. Mais comme on le sait tous, la vie n'a pas poursuivi son cours normal. Début 2020, la pandémie de la COVID-19 a secoué notre monde, et presque du jour au lendemain, le travail à distance est devenu essentiel. Même si cet événement a provoqué beaucoup de négatif pour la majorité des entreprises et des employés, ça aurait été mille fois pire sans le travail à distance.

On peut maintenant croire que le pire de la pandémie est derrière nous et on constate que le travail à distance ne va pas disparaître du jour au lendemain. Au contraire, le télétravail risque de demeurer une option permanente.

Les chiffres suivants tendent à le confirmer :

- [82 % des gestionnaires interrogés](#) ont l'intention de permettre le travail à distance une partie du temps lorsque les employés retourneront au bureau.
- [Plusieurs grandes entreprises](#), comme Microsoft, Google, Amazon, Facebook, Shopify, Square, Slack, Group PSA et Box ont annoncé qu'elles laisseraient plusieurs employés travailler à domicile de manière permanente ou à long terme, même après la fin de la pandémie.
- [29 % des employés](#) interrogés ont déclaré qu'ils démissionneraient s'ils étaient forcés de retourner au bureau à temps plein après la fin de la pandémie.

Bien que l'avenir soit difficile à prédire – en particulier ces jours-ci – on peut clairement voir que le travail à distance, qui était pointé du doigt il y a quelques années, est maintenant là pour de bon et qu'il sera de plus en plus répandu.

Quels sont les impacts de ce changement? Trois domaines clés seront touchés par la pratique permanente du télétravail : **la gestion, les travailleurs et la sécurité.**

Comment le télétravail affecte-t-il la gestion?

La pandémie a rapidement poussé de nombreux dirigeants à se tourner vers la gestion à distance. La plupart d'entre eux ne possédaient aucune formation à ce sujet. Évidemment, ça a nécessité un ensemble de compétences différentes de la gestion en personne. Comme l'a souligné le [Harvard Business Review](#) : « Certains gestionnaires peuvent trouver leur rôle plus difficile qu'avant, ce qui peut rendre la vie de leurs subordonnés plus stressante puisqu'ils ont du mal à s'adapter. »

Pour vous aider dans cette transition, voici cinq conseils pour mieux gérer les travailleurs à distance pendant et après la pandémie de COVID-19 :

1. Soyez attentifs aux signes de stress et d'épuisement professionnel

Une [étude récente](#) a révélé que la majorité des travailleurs à distance ne travaillent pas moins que les heures prévues à leur contrat. Au contraire, ils travaillent plus. Dans certains cas, c'est une bonne nouvelle, mais dans d'autres cas, ce n'est pas bon signe parce que ça veut dire que les travailleurs à distance peuvent ressentir plus de stress et se diriger directement vers l'épuisement professionnel.

Même si on ne peut pas s'attendre à ce que les gestionnaires règlent tous les problèmes, ils devraient profiter

de chaque occasion pour exprimer et démontrer à leurs employés qu'ils sont précieux, soutenus et pris en charge. Faire en sorte que les individus et les équipes soient reconnus et récompensés pour « dépasser les attentes » peut grandement stimuler l'engagement. Ces récompenses n'ont pas besoin d'être uniquement financières. Par exemple, prendre une minute pour que l'équipe applaudisse un collègue ou un groupe lors d'une réunion virtuelle, c'est un geste très efficace et significatif.

2. Informer les employés à distance des changements organisationnels

[Une recherche](#) a montré que, contrairement à la croyance populaire, les employés ne doivent pas nécessairement être en accord avec un changement organisationnel pour l'accepter. Ce qui compte le plus, c'est qu'ils comprennent la raison derrière le changement. Les gestionnaires devraient donc toujours informer rapidement les employés à distance et leur proposer des changements qui ont un impact direct et indirect sur leur expérience de travail.

Parallèlement – et sans faire de micromanagement – les gestionnaires devraient clarifier les rôles et veiller à ce que les bonnes tâches soient attribuées aux bonnes personnes, sans négliger la documentation. Dans une entrevue pour le Talent Blog de LinkedIn, [Darren Murph](#), responsable du télétravail chez GitLab, explique : « L'un des défis les plus importants lors de la transition du travail à distance, c'est de garder tout le monde informé de manière efficace. Faire un effort commun et centraliser systématiquement la documentation des changements de processus importants est essentiel pour éviter la confusion et les dysfonctionnements. »

3. S'assurer que les employés à distance disposent des outils dont ils ont besoin (et savent comment les utiliser)

L'un des plus grands défis au début de la pandémie, c'était que [les employés n'étaient pas prêts](#) à travailler à domicile pendant une longue période. Depuis, bien que la situation se soit considérablement améliorée, certains travailleurs à distance ne disposent toujours pas des outils et équipements dont ils ont besoin. Selon [ZDNet.com](#), les travailleurs à distance devraient au moins posséder les outils suivants : un logiciel de Bureau à distance, des applications de communication en temps réel, des plateformes de vidéoconférence, un logiciel de gestion de projet, un logiciel de gestion du temps et un logiciel de sécurité (par exemple : antivirus, VPN, etc.).

Les responsables ne doivent pas supposer que tous les travailleurs à distance savent comment utiliser ces outils efficacement et à leur pleine capacité. Certains le font – mais d'autres non. Il est important de communiquer de manière proactive et, si nécessaire, de fournir des ressources de formation (par exemple, des tutoriels vidéo, des webinaires, des articles pratiques, des forums de questions-réponses, etc.).

4. Les livrables contre les processus

L'un des plus grands défis pour les gestionnaires lorsqu'ils passent au travail à distance, c'est de mettre l'accent sur les livrables plutôt que sur les processus. En d'autres mots, généralement, ce qui compte, c'est la production et la qualité de leur travail, et non le moment où ils le font. À condition, bien sûr, que leur emploi du temps ne gêne pas ou n'affecte pas négativement les autres collègues ou tout autre aspect de l'entreprise.

Parlant des impacts négatifs : [Gartner](#) souligne que les écarts de conduite des employés peuvent augmenter de 33 % pendant les périodes d'incertitude. Si les gestionnaires doivent faire confiance à leur équipe à distance et leur donner l'autonomie dont ils ont besoin, ils ne peuvent pas non plus se permettre d'être négligents. S'il y a des doutes sur des comportements inappropriés, les gestionnaires doivent se pencher sur la question de manière professionnelle (par exemple, discrètement, honnêtement, respectueusement, tout documenter, se conformer pleinement aux lois du travail et aux bonnes pratiques, etc.).

5. Encourager l'innovation

Un [sondage](#) auprès de dirigeants a montré que si la productivité de leurs équipes distantes est restée la même ou a augmenté pendant la pandémie, le niveau d'innovation, lui, a considérablement diminué. Les gestionnaires jouent un rôle essentiel dans la création d'un « espace sûr » pour que les membres de leur équipe introduisent de nouvelles idées, suggèrent des améliorations et expérimentent de nouvelles et meilleures méthodes de travail.

Comment le télétravail affecte-t-il les travailleurs?

Alors que certaines personnes travaillent à distance depuis de nombreuses années – voire plusieurs décennies – la pandémie a créé une toute nouvelle génération de travailleurs à distance qui vivent l'expérience pour la toute première fois où qui la vivent pour la première fois avec une telle intensité (c.-à-d. à distance quelques fois par mois dans le passé, mais aujourd'hui c'est toute la journée, tous les jours). Et tout comme certains de leurs gestionnaires, tous les novices en télétravail ne tirent pas aussi bien leur épingle du jeu. Certains luttent et souffrent.

Voici cinq conseils pour aider les nouveaux travailleurs à distance à adopter ce mode de travail, plutôt que d'y résister.

1. Communiquer davantage les réalisations et les problèmes

Les gens qui aiment et préfèrent travailler discrètement, ou sans trop d'attention, peuvent trouver que cette formule est contre-productive dans un contexte de télétravail, car leurs collègues et responsables peuvent ne pas savoir ce qu'ils font, quand et pourquoi. Ça peut causer de la confusion, des conflits entre équipes et même des tâches à refaire complètement.

Pour éviter ça, les travailleurs à distance doivent surcommuniquer plutôt que sous-communiquer. Ça veut dire qu'ils doivent mentionner de manière proactive leurs réalisations (non pas de manière arrogante, mais professionnelle), et faire part de leurs problèmes. Quand il s'agit de télétravail, « le silence n'est pas d'or ». Il est plutôt contre-productif.

2. Créer une routine (tout en restant flexible)

Une des choses les plus difficiles pour les nouveaux travailleurs à distance, c'est de se créer une routine. Non pas parce qu'ils passent trop de temps à procrastiner ou à stalker leurs amis sur les réseaux sociaux, mais parce qu'il y a énormément de distractions dans un environnement familial : les enfants, les animaux de compagnie, les tâches ménagères, etc.

Même si c'est plus facile à dire qu'à faire, les employés à distance qui veulent être efficaces et éviter l'épuisement doivent développer une routine qui s'aligne idéalement sur deux choses : les attentes de leur équipe et de leur gestionnaire, et leur préférence (c'est-à-dire que certaines personnes sont naturellement plus productives tôt le matin, tandis que d'autres sont plus productives tard dans la journée). Utiliser une application de gestion du temps peut aussi faire une grande différence. [Voici d'ailleurs une liste de recommandations](#) pour ce type de solutions (gratuites et payantes).

Il est également possible d'aller dans l'autre extrême et de s'enfermer dans une routine. Les employés à distance doivent trouver un équilibre entre une structure qui les soutient, mais qui leur permet d'être flexibles et de changer l'horaire de la journée quand c'est nécessaire ou plus productif.

3. Connecter avec une communauté positive

Même si la plupart des gens préfèrent travailler à distance – et comme mentionné plus haut, une certaine partie des travailleurs préféreraient démissionner plutôt que de retourner définitivement dans un bureau à temps plein – une [recherche](#) a démontré que de nombreux employés à distance souffrent de solitude et d'isolement.

Malgré ce que plusieurs croient, ce n'est pas juste une question d'être extraverti ou introverti. [Une autre étude récente](#) a révélé que deux types de travailleurs ont plus de difficultés que leurs collègues dans un environnement de télétravail. Le premier groupe est composé de travailleurs qui aiment entretenir des relations positives avec les autres et qui ont beaucoup d'empathie. Ces personnes sont stimulées en se connectant et en travaillant avec les autres. Le deuxième groupe est composé de travailleurs très consciencieux et conscients d'eux-mêmes, mais qui sont anxieux et craintifs sous pression – parce que l'environnement domestique (même s'il est très propice à la productivité et à l'intimité) n'offre pas le même niveau de structure et de soutien que celui dans un bureau.

Pour aider à combler ce fossé, les employés à distance (y compris, mais sans s'y limiter, ceux des groupes mentionnés ci-dessus) doivent se connecter avec une communauté positive, où ils peuvent partager des connaissances, des idées, des conseils, des blagues – et ainsi de suite – pour recréer jusqu'à une certaine limite, la camaraderie du bureau qui leur manque.

En passant, si vous êtes à la recherche d'une communauté incroyable et très solidaire, on vous invite à rejoindre Devolutions Force! C'est gratuit, amusant et vous pouvez gagner des points échangeables contre de superbes prix. [Cliquez ici](#) pour plus de détails. Vous pouvez également donner votre avis sur tous nos articles – vous n'avez qu'à commenter ci-dessous!

4. Optimiser l'espace de travail

Avant la pandémie, certaines personnes qui travaillaient occasionnellement à domicile utilisaient leur table de cuisine ou un autre espace temporaire. Même si ce n'est pas l'idéal, ce n'était tout simplement pas pratique ou rentable d'investir dans un espace de travail approprié, fonctionnel et ergonomique. Aujourd'hui, les choses sont très différentes. Le travail à distance est là pour durer – ou du moins il sera plus présent (par exemple, 3 à 4 jours par semaine à la maison, 1 à 2 jours par semaine au bureau).

Les travailleurs à distance doivent optimiser leur espace de travail pour améliorer leur productivité, leur engagement et leur confidentialité. La bonne nouvelle, c'est que certaines entreprises [couvrent les coûts](#) pour l'achat de bureaux, de chaises et d'écouteurs antibruit. Si ce n'est pas une option, la plupart des employés à distance devraient pouvoir déduire tout meuble ou équipement de bureau à domicile sur leurs impôts (les employés à distance au Canada peuvent [cliquer ici](#)). On recommande à tous les travailleurs à distance de consulter un comptable qualifié avant de faire une réclamation.

5. Prioriser le bien-être

[Une étude](#) a montré que pendant la pandémie de COVID-19, les travailleurs à distance travaillaient en moyenne trois heures de plus par jour par rapport à avant la pandémie. Au grand malheur de plusieurs personnes, en

particulier celles pour qui le télétravail est nouveau. Travailler plus n'est pas le résultat d'un excès d'enthousiasme, mais bien celui de difficultés à atteindre un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Il n'existe pas de solution miracle pour résoudre ce problème vécu par plusieurs. Par contre, une alimentation saine à des heures régulières et un entraînement régulier approuvé par un professionnel peuvent aider à maintenir un bon équilibre. On recommande également le « [deskercising](#) », qui sont des étirements à faire tout au long de la journée. Rester hydraté est aussi très important. On vous propose de découvrir ces [applications pratiques](#) qui donnent de petits rappels lorsqu'il est temps de prendre une gorgée d'eau, de thé ou de toute autre boisson durant votre travail.

Comment le travail à distance affecte la sécurité de l'information

Au début de la pandémie, plusieurs entreprises ont été obligées d'accepter de nouveaux risques pour continuer à fonctionner, notamment une réduction des contrôles et des normes de sécurité de l'information. Aujourd'hui, alors que les travailleurs, les clients et les tiers (par exemple, les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement, les partenaires stratégiques, etc.) s'adaptent aux changements, il est important de réduire les risques. Comme le note [McKinsey](#) : « Dans la prochaine normalité, la cybersécurité sera intégrée dans les nouveaux processus et technologies comme priorité stratégique plutôt que comme une réflexion qui vient après coup. Il est donc plus important que jamais que les responsables de la cybersécurité comprennent les changements en cours dans la façon dont leur entreprise crée de la valeur. »

Voici cinq conseils pour aider les entreprises à renforcer la sécurité de leurs informations et mieux gérer les employés à distance :

1. Améliorer la sécurité du cloud

L'augmentation du nombre de travailleurs à distance a fait exploser la popularité des applications et des plateformes infonuagiques. Les organisations doivent renforcer la sécurité du cloud en déployant l'authentification multifacteur, la gestion des accès privilégiés et la surveillance des utilisateurs finaux en temps réel. Ils doivent également s'assurer que le départ des employés qui quittent se fasse de façon sécuritaire.

2. Renforcer le lien le plus faible : les utilisateurs finaux

Les utilisateurs finaux ont toujours été – et seront toujours – le maillon le plus faible de la chaîne de sécurité de l'information. Maintenant que la surface d'attaque est beaucoup plus grande avec le travail à distance, les

entreprises doivent établir, déployer et appliquer des programmes et des politiques de détection des menaces au-delà de leur environnement d'entreprise et dans les bureaux à domicile. Par exemple, les travailleurs à distance doivent disposer de [réseaux sans fil à domicile sécurisés](#) et il peut également être nécessaire de restreindre le partage d'appareils appartenant à l'entreprise avec les membres de la famille. On recommande fortement de fournir à tous les utilisateurs finaux une formation continue de sensibilisation à la cybersécurité, qui peut être facilitée par des [plateformes de formation en ligne](#).

3. Utiliser un réseau privé virtuel (VPN)

Pour protéger leurs travailleurs à distance, les entreprises doivent rendre les VPN obligatoires et non facultatifs. Par contre, il est important de noter que les VPN ne sont pas optimisés pour la sécurité dès l'installation. Voici les principaux moyens de [renforcer la sécurité des VPN](#) : mettre en œuvre l'authentification multifacteur, utiliser le protocole OpenVPN, tester les fuites (DNS, IPv6 et WebRTC), utiliser un kill switch, utiliser un verrou réseau, limiter l'accès VPN à des utilisateurs finaux spécifiques et autorisés, et envisager l'utilisation d'un intranet ou d'un extranet (avec l'authentification multifacteur) au lieu d'un VPN pour accéder aux fichiers sensibles.

4. Mettre en œuvre l'authentification unique (SSO)

Chaque fois qu'un travailleur distant (ou tout autre utilisateur final) se connecte à une application, les pirates informatiques peuvent potentiellement envahir les points de terminaison et les réseaux. [L'authentification unique](#) permet aux utilisateurs finaux de se connecter une fois avec un seul ensemble d'informations d'identification et d'accéder à toutes les applications, données et sites web pour lesquels ils ont l'autorisation. Cette méthode peut aider à réduire la fatigue des mots de passe, à empêcher le shadow IT, à atteindre la conformité et à accélérer l'adoption des applications souhaitées. Ça peut également aider à réduire la charge de travail informatique (en raison du nombre réduit de demandes de réinitialisation de mot de passe) et à améliorer la productivité des utilisateurs finaux. Bien sûr, pour que l'authentification unique soit sécurisée, le mot de passe principal ou la phrase secrète doit être unique et robuste.

5. Renforcer la sécurité de la chaîne d'approvisionnement

L'accélération de l'utilisation du cloud signifie également des chaînes d'approvisionnement plus importantes avec plus d'acteurs impliqués – et comme [SolarWinds / Solorigate](#) nous l'a montré, plus de risques. Les entreprises doivent atténuer la possibilité qu'elles soient attaquées en raison de la vulnérabilité, de l'incompétence ou de la négligence d'un tiers. Les stratégies clés dans ce domaine comprennent la réalisation d'une évaluation rigoureuse

des fournisseurs (rechercher des preuves crédibles d'un contrôle de sécurité de l'information robuste tel que SOC 2 de type II et l'ISO / CEI 27001: 2013), la mise en œuvre d'une [architecture de confiance zéro](#), l'application du [principe du moindre privilège](#), l'audit et le suivi des comptes privilégiés, l'adoption d'une approche de défense en profondeur et la mise en œuvre de la séparation des tâches.

Regarder vers l'avant

Même les experts les plus confiants hésitent à prédire ce que l'avenir nous réserve – car si 2020 nous a appris quelque chose, c'est qu'il faut s'attendre à l'inattendu.

On peut cependant être assurés que le travail à distance est là pour de bon (dans un modèle ou un autre). C'est donc essentiel que les gestionnaires, les travailleurs et les organisations dans fassent des ajustements proactifs. De cette façon, on peut envisager le futur avec optimisme et non avec peur.

