

L'engouement pour le télétravail : une invitation à repenser les organisations de travail sur site ?

Des opportunités individuelles, un risque collectif ?

Le télétravail, pratique encore marginale il y a quelques mois, a connu un développement récent sous la pression d'évènements externes à l'entreprise et pour une large part inédits. Les mouvements sociaux de décembre avaient déjà incité certains employeurs à favoriser ponctuellement la mise en œuvre de cette modalité, définie comme *l'exécution volontaire, hors des locaux de l'entreprise, d'un travail qui ne peut être exécuté sur le poste de travail habituel, en utilisant les technologies de l'information et de la communication*. La crise sanitaire a quant à elle provoqué une marche forcée, dans l'urgence et sans réelle préparation, vers cette solution d'organisation. Celle-ci concerne, le temps du confinement, près d'un quart des salariés français (41 % en Ile-de-France), alors que 3% seulement des actifs la pratiquaient avant la crise, de manière occasionnelle et toujours limitée (1 à 2 jours par semaine).

Abstraction faite du climat anxiogène lié à la crise épidémique et au contexte de confinement, l'idée de s'extraire du cadre de travail habituel et de faire davantage de « home office » a fait son chemin dans l'esprit des salariés. Une nette majorité d'entre eux, au travers de sondages convergents, exprime le souhait de faire davantage de télétravail après la période de confinement. Parmi les sources de satisfaction les plus fréquentes, un meilleur équilibre vie professionnelle / vie personnelle, l'économie des temps de transport, l'autonomie renforcée, le sentiment d'un contrôle managérial moins prégnant, la diminution de l'empreinte écologique...

Les Directions des Ressources Humaines relaient ce sentiment général, en mettant en évidence les bonnes pratiques développées à cette occasion : management plus bienveillant, réunions plus courtes et plus ciblées, développement des formations à distance, droit à la déconnexion plus encadré, etc.

Au-delà de ces premiers constats, le télétravail peut néanmoins offrir un visage moins réjouissant : outre qu'il incite parfois à des formes d'hyper-connexion, il est associé fréquemment à des plages de temps plus étendues que les durées de travail prescrites. Les frontières entre vie personnelle et professionnelle tendent à s'estomper, la sédentarisation s'accroît et le travail, allégé des interactions humaines et des problèmes d'organisation qui caractérisent la vie au bureau, prend alors une tournure très uniforme. A cela s'ajoute une sécurisation des données et des échanges qui peut être toute relative, malgré l'offre de solutions SI nouvelles qui émerge.

Mais la principale limite du télétravail est ailleurs : dans le fait que le travail reste l'une des principales sources de sociabilité et que celle-ci, dans ces temps de digitalisation et de réseaux virtuels, doit se nourrir plus que jamais de relations concrètes et incarnées physiquement, avec des repères affectifs et matériels. Le sentiment d'appartenance, le partage d'une culture d'entreprise, qui fondent pour partie l'engagement des collaborateurs, se construisent avant tout à partir d'environnements de travail partagés et de perceptions collectives et simultanées. Alors que le télétravail impose une forme de silotage de l'activité, le projet entrepreneurial demeure un vouloir-travailler ensemble, qui se traduit à la fois dans l'espace et dans le temps, et où des compétences individuelles, par définition hétérogènes et inégales, s'emboîtent entre elles pour produire un résultat collectif.

Dès lors, le télétravail doit apparaître davantage comme une modalité d'organisation additionnelle et/ou alternative, mais toujours ponctuelle, avec des objectifs bien circonscrits : volonté d'assouplir le temps et le rythme de travail en offrant à certains salariés une solution de confort périodique, maintien dans l'emploi de certaines catégories de travailleurs, adaptation à des contraintes environnementales temporaires, etc. Ce ne sont là que des mesures de bon sens, mais il y a fort à parier que de nombreuses entreprises, alléchées par la perspective de réduction de certains coûts, seront tentées de voir dans le télétravail un principe d'organisation au long cours. Elles s'appuieront en cela sur des analyses effectuées au niveau national, qui considèrent que 4 emplois sur 10 sont compatibles avec le télétravail. Erreur majeure, car cette compatibilité est appréciée à l'aune de critères techniques, mais non en se référant au projet humain et social de l'entreprise...

Une invitation à revoir et optimiser les organisations sur sites ?

Pour une large part, les bénéficiaires entrevus dans le télétravail soulignent en creux les limites des organisations actuelles, qu'elles soient déployées sur un site unique, ou plus fréquemment, suivant une logique multisites . Ils dessinent également les principales pistes de progrès :

- Le management : intrinsèquement lié à la notion de contrôle, il laisse souvent peu de place à l'autonomisation des collaborateurs et à leur prise d'initiative. Le télétravail montre que dans la plupart des cas, le travail au quotidien supporte assez bien l'absence de regard permanent du chef. Rien ne s'oppose a priori à ce que ce mode de management moins contrôlant et plus délégatif soit généralisé dans les environnements collectifs de travail, avec probablement des évolutions dans le rôle attendu des managers.
- La distance : elle est souvent vue comme un frein à l'intégration d'équipes multisites, fournissant un alibi idéal dans le cas d'échecs de fusion ou de mutualisation d'activités. Pourtant, la gamme d'outils de communication distanciée est largement suffisante pour permettre la mise en œuvre de processus communs et le partage de ressources.
- La culture collaborative : au cœur des organisations innovantes et portée par un florilège de solutions informatiques, elle est souvent mise à mal dans les faits, avec son cortège de rétentions d'informations et de décisions verrouillées. Les principes et les réflexes collaboratifs, vitaux quand les acteurs sont éloignés les uns des autres, doivent être significativement renforcés quel que soit le type d'organisation, présente ou distanciée.
- Le rapport au temps de travail : le télétravail, bien organisé et régulé, permet au collaborateur de sortir de la spirale du présentisme, ce syndrome qui affecte bon nombre de comportements individuels, où le temps affiché de présence dans les bureaux importe parfois plus que l'intensité du travail fourni et que les résultats obtenus. Là encore, il y a matière à s'interroger sur les perceptions collectives autour du temps de travail. L'organisation idéale n'est-elle pas celle qui permet à chaque collaborateur d'effectuer son travail dans le temps prescrit (le dépassement devenant dès lors un signe d'inefficacité individuelle ou collective) ?
- La mobilité Métier : l'attractivité du travail à la maison, avec ce qu'il implique en termes de liberté et d'autonomie, peut révéler dans certains cas un sentiment de routine et d'ennui éprouvé dans le cadre du bureau. Un signe que la mobilité interne doit être renforcée et les carrières diversifiées, avec davantage de passerelles métiers.
- L'adhésion aux valeurs d'entreprise et l'engagement : là encore, le repli sur le home office dénote pour certains un sentiment amoindri d'appartenance à l'entreprise, ou en tout cas le rejet des aspects les plus contraignants de la vie au bureau. Une bonne raison pour les dirigeants de s'interroger sur les leviers d'attractivité de l'entreprise et sur les motifs d'engagement des collaborateurs. La QVT, un mode de management plus bienveillant et des modes d'organisation plus responsabilisants y contribueront certainement.