



Le préfixe « télé », simple variant du travail



Forbes France 3 juin 2021 3 juin 2021



Télétravail | Source : Gettyimages

OPINION// Initialement, le télétravail a été pensé par le législateur comme un ingrédient de la qualité de vie au travail – QVT -, associé à une notion de volontariat. Depuis un an pourtant, le travail à distance s'est généralisé pour des raisons peu réjouissantes et parfois dans de mauvaises conditions. Passé une période de flottement, les choses ont commencé à s'organiser et, pendant un temps, certains ont même cru que cette situation allait se pérenniser. Un an plus tard, le discours a changé et certains collaborateurs lassés, voire déprimés, n'aspirent qu'à une chose, retrouver leur bureau et leurs collègues. En réalité, la crise que nous traversons ne se limite pas à un débat pour ou contre le télétravail. Elle doit, au contraire, être l'occasion pour les entreprises de repenser le travail d'une façon beaucoup plus globale.

Une généralisation du télétravail mal menée

Le télétravail n'est en rien une nouveauté et des collaborateurs nomades, partout en France, l'expérimentent déjà depuis plusieurs années. Jusqu'à présent, il était présenté comme un moyen de réduire le stress et d'améliorer l'équilibre vie professionnelle / vie privée. Parce qu'il concernait peu de monde dans l'entreprise, le télétravail faisait l'objet de bonnes pratiques. Ceux qui en bénéficiaient, par choix, profitaient d'un accompagnement adapté : bien équipés et entourés.

Pour autant, beaucoup d'entreprises rechignaient à le systématiser. Seules les situations exceptionnelles ou les sociétés qui étaient les plus avancées en matière de QVT s'y



essayaient. Les demandes étaient acceptées au compte-goutte. La crainte d'une moindre implication des collaborateurs, la peur de diluer la culture d'entreprise, de laisser s'échapper des données stratégiques hors des murs, freinaient sa généralisation.

Puis la Covid-19 est venue, renvoyant du jour au lendemain des millions de collaborateurs chez eux, ordinateur portable sous le bras ! Seulement, rien n'était prévu. Manque de compétences et de formation des équipes, absence de process spécifiques, pratiques managériales inadéquates, conditions de travail à domicile pas toujours optimales... Les débuts ont été périlleux.

Du trio métro/boulot/dodo au duo boulot/dodo

Beaucoup de collaborateurs ont néanmoins découvert pour la première fois les joies du télétravail : fini les transports, plus de temps avec sa famille, moins de stress... Une première fois pour de nombreuses entreprises également, qui se sont étonnées que cette organisation fonctionne finalement si bien.

Les émissions et les articles se sont multipliés pour vanter les bienfaits du télétravail et affirmer que le monde d'avant, celui du 100 % présentiel, était révolu. Mais les mois ont passé. Parce qu'elles n'avaient pas anticipé le télétravail dans la durée, les entreprises ont souvent négligé de mettre en place des process adaptés autour de lui. Le droit à la déconnexion a été bafoué : envois d'emails tardifs, horaires de réunion trop tôt le matin ou très tard le soir...

Les collaborateurs eux-mêmes, devant leur écran au saut du lit, ont été les premiers à oublier de se ménager. Le trio métro/boulot/dodo est devenu un duo, boulot/dodo : pas vraiment mieux... Le lien social a commencé à manquer. Boire un café avec ses collègues par écran interposé a fini par lasser. La motivation s'est essouffée, la question du sens s'est posée, le retour au bureau a été réclamé.

Questionner le sens du travail pour le réinventer

Aujourd'hui, un modèle hybride se dessine dans une recherche d'équilibre entre présentiel et distanciel. C'est le moment d'une prise de recul nécessaire. L'entreprise doit se poser, se questionner sur le sens et l'utilité du travail.

Apprendre à conjuguer le meilleur des deux mondes ne va pas de soi. Il faut être à l'écoute de ses collaborateurs. Lorsque la crise sanitaire sera derrière nous, il faudra se rappeler l'essence même du télétravail : un ingrédient de la QVT sur la base du volontariat. L'entreprise doit prendre en compte la diversité des profils qui la composent. Tous n'ont pas les mêmes envies et la plupart d'entre eux réintègrent les locaux de l'entreprise chargés de nouvelles aspirations.

C'est donc bien une nouvelle culture du travail qu'il faut désormais créer. Chaque entreprise doit faire son introspection. Pendant un an, le télétravail a été subi.

Aujourd'hui, il doit devenir la base d'une réflexion globale qui servira à impulser une énergie nouvelle.

Au fond, ce que nous dit cette crise c'est bien cela : télé ou pas, le travail a besoin de retrouver du sens. C'est là, le vrai et seul débat. L'innovation managériale sera clé dans cette impulsion. Elle ne peut être à la pointe que si elle s'appuie sur une bonne connaissance du travail et des nouvelles attentes autour de lui. Mais, demain, c'est certain, elle sera un atout fort de compétitivité au sein d'organisations réinventées.

Tribune rédigée par David Mahé, fondateur de **Human & Work** et Président de la commission métier conseil en stratégie & management de Syntec Conseil

<<Management, télétravail et gouvernance : 5 ouvrages sur l'après-crise de la covid-19

>>>

