

TÉLÉTRAVAIL : COMMENT S'Y PRÉPARER ?

Par **Olivier BRUN** (2008)

L'unité de lieu et l'unité de temps en entreprise vivent leurs dernières heures, le télétravail connaît aujourd'hui un essor sans précédent. Il aura fallu près de quinze ans pour que ce dogme cède notamment sous la pression de salariés stressés par les temps de transport et les « open spaces ». La multiplication des difficultés pour rejoindre son lieu de travail (mouvement sociaux, intempéries, pandémie de grippe A, volcans islandais, etc.) et l'essor des technologies collaboratives ont également contribué à cette prise de conscience. Il paraissait pourtant élémentaire, notamment à un ingénieur, que le système qui consiste à concentrer à la même heure et dans les mêmes lieux des millions de salariés chaque matin n'était pas optimal tant pour les infrastructures de transport que pour la vie des salariés. Mais ce changement n'est pas sans conséquences sur notre rapport au travail. Alors comment se préparer et réussir le passage au télétravail ?



De quoi parle-t-on ?

La pratique du télétravail est encadrée par l'Accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 rendu opposable par l'arrêté du 30 mai 2006. Le télétravail y est défini comme une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail, qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est

effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci. Le télétravail n'est donc pas du travail nomade ou même du simple travail à domicile. Ainsi défini, le télétravail concerne aujourd'hui 7 % des salariés mais il devrait rapidement concerner plus de 30 % des salariés français à l'instar de ce qui se pratique dans les pays anglo-saxons.

De nombreuses entreprises de tous secteurs ont signé des accords de télétravail : Michelin, Renault, AXA, Air France, HP, IBM, Veolia, le ministère de l'Économie et des Finances, etc. Les accords se multiplient et vont être encore plus nombreux en 2011, notamment sous l'impulsion de l'État qui a lancé en janvier 2011 une étude pour préparer la pratique du télétravail dans la fonction publique.

Pour l'entreprise

Pour l'entreprise, le télétravail peut présenter de nombreux avantages : augmentation de la productivité, prévention des risques psychosociaux, marketing employeur ou encore réduction des coûts. Pour bénéficier de ces avantages, l'employeur doit toutefois être très vigilant au moment de la mise en place, le télétravail pouvant être un changement très déstructurant pour l'organisation et pour les salariés. Outre un cadre juridique approprié qui définit clairement les modalités d'accès et de réversibilité ou encore les conditions d'exercice du télétravail (nombre maximal de jours « télétravaillés », indemnisation éventuelles, plages horaires minimales de disponibilité), l'entreprise aura intérêt à mettre en place un projet pilote et un vrai programme d'accompagnement du changement (plan de formations, adaptation des processus). Le télétravail ne peut en effet être un succès qu'à condition qu'il contribue réellement à l'épanouissement personnel et professionnel du salarié.

Pour le manager

Le manager est sans doute aujourd'hui le principal obstacle à la mise en place du télétravail. En matière de management, les freins culturels sont en effet nombreux : peur de perdre le contrôle ou des abus, management directif, culture du présentisme. Le télétravail est paradoxalement l'occasion de restaurer cette confiance qui fait parfois cruellement défaut aux relations entre manager et managé. Le manager doit lui aussi s'adapter à ce nouveau mode de travail en instaurant un management par objectifs qui s'attache plus à la correcte réalisation des travaux demandés qu'aux moyens et aux conditions dans lesquelles ils ont été réalisés. Manager ne doit plus seulement se résumer à contrôler ou diriger mais doit consister aussi et



surtout à animer, fédérer, partager la connaissance. La modernisation du management induite par le télétravail est également une formidable opportunité dans notre économie de la connaissance pour pouvoir compter sur des salariés autonomes et créatifs. Le management de télétravailleurs nécessite aussi une maîtrise des moyens de communication : un manager doit savoir adapter le moyen de communication (téléphone, mail, visio, chat, etc.) au message qu'il souhaite transmettre. Il existe en particulier des phases du management qui nécessitent impérativement un contact physique (premier contact, entretien d'évaluation, etc.). Le télétravail est un cap difficile à franchir car il oblige à repenser son management mais il présente de nombreux bénéfices en cas de succès.

Pour le salarié

Pour le salarié également le télétravail est une opportunité : réduction des temps de transport, meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, meilleure concentration ou encore une plus grande autonomie. Mais il n'est pas fait pour tout le monde et il est important de s'analyser pour savoir si l'on est capable de « télétravailler ». Pour cela, il faut commencer par perdre tous les fantasmes et toutes les peurs liés au télétravail : le télétravail n'est ni l'opportunité pour garder ses enfants ou partir plus tôt en week-end ni un facteur d'isolement ou d'exclusion du collectif de travail. Le télétravail requiert une grande autonomie, une relation de confiance avec son manager et n'est pas conseillé pour les jeunes embauchés. Le télétravail se prête en revanche particulièrement aux fonctions qui comportent des travaux asynchrones (réflexion, rédaction de livrables). L'idée est alors de répartir de manière optimale les travaux synchrones et asynchrones entre les locaux de l'employeur propices aux contacts physiques et le domicile qui est plus approprié pendant les phases de concentration.

Quid de l'aspect technologique ?

S'il n'y a pas de verrou technologique empêchant le télétravail, les outils et les moyens de communication doivent véritablement répondre aux besoins du

télétravailleur et faire l'objet d'un support technique irréprochable et adapté.

On distingue trois types d'outils pour « télétravailler » : l'outil de connexion à distance (VPN) qui permet d'accéder aux données de l'entreprise en toute sécurité, les outils collaboratifs qui permettent de travailler en mode coopératif sur des projets, de partager la connaissance ou de travailler à plusieurs en temps réel et enfin les outils de communication (visio, chat, téléprésence, téléphone, etc.). Ces outils doivent toutefois être utilisés avec prudence car s'ils permettent de réels gains de productivité (gestion du contenu, réactivité, simplicité), ils peuvent devenir également des sources de stress et d'inefficacité.

L'usage immodéré des smartphones ou le recours intempestif aux e-mails ont engendré des comportements déviant qui peuvent impacter l'équilibre psychique. Ce risque est particulièrement sensible dans



le cas du télétravail, il est donc important de s'accorder un droit à la déconnexion et de se fixer quelques règles simples comme des horaires limites de travail et de réunion ou encore des délais raisonnables de réponse aux courriels.

En ce début de XXI^e siècle, il est évident que les réseaux ont créé un nouveau paradigme économique. Le bénéfice des nouvelles technologies ne pourra être toutefois acquis qu'à condition de continuer à changer notre façon de travailler. Le télétravail est sans doute l'un des principaux axes pour changer favorablement le travail, à condition qu'il soit correctement mis en place. ■

Olivier Brun (2008) : directeur associé du cabinet de conseil et de formation Greenworking, spécialisé dans le développement des nouveaux modes de travail et notamment du télétravail.

Olivier a travaillé auparavant plus de deux ans à l'Inspection Générale du Groupe Crédit Agricole après s'être spécialisé à la fin de son cursus à Supélec en Mathématiques Appliquées à l'École Centrale Paris.

Plus d'informations sur www.greenworking.fr.

