



Opinion | Télétravail : un avenir sous conditions

Le travail à distance doit satisfaire plusieurs conditions pour être vraiment efficace, écrit le coach Jean-Paul Lugan, qui en donne la liste dans ce texte.



Par **Jean-Paul Lugan** (président du cabinet Lugan and Partners)

Publié le 7 sept. 2020 à 11:46 | Mis à jour le 7 sept. 2020 à 11:50

Le recours au télétravail, à raison d'une journée par semaine, comme il se pratiquait dans certaines entreprises avant la pandémie, est une option confortable pour les salariés de concilier vie professionnelle et vie privée dans un seul et même espace. Durant le confinement, le télétravail est devenu une obligation et la plupart des salariés

plaident maintenant pour un recours plus fréquent.

Selon [les résultats d'une étude publiée le 19 juin 2020](#) par l'Association nationale des DRH en partenariat avec le BCG, une très grosse majorité de DRH est favorable à l'adoption plus large du télétravail, maintenant que le confinement est loin derrière nous. Or, les entreprises ne sont pas prêtes à généraliser le télétravail. D'une part, pour des raisons de calendrier car l'urgence n'est pas aux aménagements des conditions d'emploi, mais à la remise sur les rails de l'entreprise. D'autre part, parce que généraliser le télétravail ne peut se faire que sous certaines conditions.

Encadrer les salariés peu autonomes

La première condition réside dans l'autonomie du télétravailleur, autrement dit dans sa capacité à agir seul pour s'organiser en dehors du cadre d'entreprise. Or, l'entreprise a rarement préparé ses collaborateurs à l'autonomie si l'on en juge par la quantité de processus qui régulent leur activité. À défaut de leur faire confiance, on impose une façon de faire qui les infantilise et les rend dépendant du système.

> **OPINION.** [Le tout télétravail, c'est la mort du salariat](#)

Ainsi, selon les témoignages de managers et quels que soient les secteurs, ces nombreux salariés non-autonomes ont besoin du cadre d'entreprise, de proximité, d'un manager et de process pour effectuer correctement leur travail. Pour ce type de salariés, cadres ou non cadres, fonction support ou fonction de production, leur niveau de productivité baisse considérablement. Sans cette condition évidente, le télétravail va se révéler désastreux pour l'entreprise et les salariés concernés.

Motiver les équipes

Afin que le télétravail puisse être productif et se justifier, la deuxième condition rendue nécessaire repose sur le fait que le salarié doit être motivé par son emploi. La motivation est d'autant plus essentielle qu'en dehors du cadre d'entreprise, un salarié est livré à lui-même pour se mettre à la tâche en temps et en heure et aussi, réaliser en priorité ce qui constitue l'essentiel de sa mission et non les annexes de celle-ci.

Que constate-t-on ? Tout salarié priorise son emploi du temps en fonction de deux paramètres très subjectifs : ce qu'il aime faire au détriment de ce qu'il n'aime pas faire et ce qui lui paraît facile au détriment de ce qui lui paraît difficile. Cette tendance s'accroît quand le cadre personnel offre des dérivatifs au travail comme faire la sieste, du sport ou ses courses pendant les horaires de bureau.

Ainsi, certains clients d'une société de services ont témoigné du fait qu'ils se sont vus obligés de rappeler plus tard leur gestionnaire de compte au motif que ce dernier n'avait pas accès à leur dossier alors que l'environnement sonore de l'appel montrait clairement que le salarié n'était pas chez lui mais en train de faire ses courses.

Il est aisé de comprendre qu'un salarié ayant une faible motivation en entreprise, voit son énergie s'effondrer quand plus rien ne l'aide ou le contraint à s'y mettre, comme les horaires à respecter, le manager qui impose ou encore la solidarité psychologique née du désamour du travail partagé avec ses collègues..., ne sont plus là. Une solidarité qui à défaut de lui faire aimer son emploi, lui permet en entreprise de remplir peu ou prou sa fonction.

Manager autrement

Changer la culture managériale et les comportements qui en découlent constitue la troisième condition. Lors du confinement, peu habitués à l'absence de leurs collaborateurs et méfiants vis-à-vis de ces derniers, de nombreux managers ont augmenté le contrôle à distance, les noyant sous une somme importante d'appels téléphoniques, de messages et de courriels... Les uns s'empilant aux autres. Aux dires de nombreux salariés, ce fut l'infobésité.

C'est encore le cas pour ceux qui sont en télétravail à temps complet. Il s'avère donc essentiel de former les cadres à un autre type de management, un management qui gère l'invisible, autrement dit l'humain, en lieu et place de la seule activité. Un management basé sur la confiance et non le contrôle, sur l'accompagnement individualisé et non sur une gestion «processée» de l'activité, et sur le principe d'une évaluation et d'une rémunération basées sur le niveau de performance et non sur les résultats du salarié.

A défaut, et faute de mieux, quelques directions et managers risquent d'employer des moyens dépourvus d'éthiques pour contrôler leurs collaborateurs via leur connexion au serveur, l'utilisation de la souris ou l'emploi de caméra. Ce qui est déjà possible légalement dès lors que le salarié est au courant.

Avoir son bureau à domicile

La quatrième condition pour conserver un même niveau de performance réside dans le fait que le télétravailleur soit placé dans les mêmes conditions matérielles chez lui qu'en entreprise. Il est donc indispensable qu'il soit correctement équipé et puisse disposer d'un bureau, d'un fauteuil, d'une connexion sécurisée et fiable.

Outre, les difficultés matérielles liées à l'espace à domicile qui paraît difficile à résoudre, il est fréquent de constater les coupures intempestives du réseau internet lors des visioconférences par exemple. Ce qui dégrade considérablement la qualité des réunions. Les entreprises sont-elles prêtes à donner les moyens aux télétravailleurs de leur performance à domicile, notamment pour les collaborateurs qui sont en zone rurale ? Quels seront les coûts de cet équipement ? Pourra-t-il être supporté par l'entreprise ? Questions qui se posent d'autant plus que des salariés d'une grande compagnie d'assurances ont déjà demandé à être «remboursés» des frais d'électricité et de téléphone liés au télétravail et se sont vus opposer un refus.

> OPINION. Le tout télétravail n'est pas un projet de société

Sous le coup de l'émotion positive ressentie dans des circonstances exceptionnelles, les entreprises n'ont toujours pas pris conscience de la nécessité de remplir ces conditions pour que le télétravail soit efficace et qui sont toutefois essentielles pour faire évoluer les modèles d'organisations du travail, en préservant les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés. Il est évident que le télétravail ne peut être négocié et appliqué de façon massive. Sa mise en application doit être décidée localement, service par service, en fonction des contraintes de chacun, du degré de maturité des salariés et des moyens qui sont mis à leur disposition. Le télétravail ne doit pas être considéré seulement comme un droit servant les intérêts des salariés mais aussi pour ces derniers comme un devoir de performance envers l'entreprise.

Si ces conditions ne sont pas remplies, et que l'enthousiasme ambiant l'emporte malgré tout, il y a un fort risque de créer une crise sociale qui s'ajouterait à une crise économique. Les tergiversations entre mettre en place le télétravail et revenir en arrière, après coup, conduiraient les entreprises à mettre à mal leur compétitivité et pour certaines déjà en difficulté, à vivre leurs derniers instants.

Jean-Paul Lugan est expert dans la formation et le coaching des managers. Il préside le cabinet *Lugan and Partners*.