

Pour une approche pragmatique du télétravail

Par Giles Daoust

Notre relation au télétravail a profondément évolué suite à la crise du covid. Voici quelques pistes pour aborder cette (r)évolution avec pragmatisme.

Comme point de départ, il y a le constat que tous les travailleurs n'ont pas la même productivité en télétravail, en raison des différences importantes entre les situations individuelles.

Tout d'abord, le télétravail pose une problématique de logement, certains n'étant pas du tout adaptés à un télétravail accru (petite taille, absence de bureau individuel, deux conjoints en télétravail en même temps...). L'entreprise ne pourra jamais apporter de solution à cette problématique.

**Certains logements ne sont pas du tout adaptés au télétravail.
L'entreprise ne pourra jamais apporter de solution à cette
problématique.**

La situation familiale peut accentuer cette problématique, étant donné la différence fondamentale entre un célibataire isolé, un couple avec ou sans enfants, et une famille recomposée n'ayant pas la même configuration une semaine sur deux.

Quant à la question de la mobilité, à laquelle le télétravail semble apporter une solution évidente, il ne faut pas oublier que tous les travailleurs n'ont pas un problème de mobilité à résoudre. Beaucoup d'entre eux exercent leur métier près de chez eux, ou disposent d'une solution efficace en termes de transports en commun.

Enfin, une entreprise n'est pas l'autre. Hormis leurs tailles et secteurs, il ne faut pas sous-estimer les différences entre les entreprises *white collar*, *blue collar* et celles disposant des deux types de profils. Tous les travailleurs sont-ils concentrés dans un seul siège, ou l'entreprise dispose-t-elle de magasins ou d'agences ? Les travailleurs ont-ils un contact direct et de proximité avec la clientèle ? L'autonomie de gestion est donc essentielle pour tenir compte de la réalité de l'entreprise.

Pour toutes ces raisons, le *one size fits all* n'est pas une solution, ni pour *toute une* entreprise, ni pour *toutes les* entreprises.

Ensuite, il s'agit de souligner l'importance de l'esprit d'équipe dans le bon fonctionnement des entreprises.

Nous sommes des animaux sociaux, et ce depuis les origines de notre espèce. L'esprit d'équipe est, encore aujourd'hui, le moteur qui anime les « machines humaines » que sont les entreprises.

**L'esprit d'équipe est le moteur qui anime les « machines humaines »
que sont les entreprises.**

La dynamique de groupe peut être fortement perturbée par un excès de télétravail, comme en atteste par exemple le planning d'une équipe composée de cinq personnes, disposant d'un, deux ou trois jours de télétravail choisis de manière libre. À partir de deux jours, la capacité du manager à organiser une réunion d'équipe ou une formation en présentiel est en péril. À partir de trois jours, il n'y a tout simplement plus de dynamique de groupe.

**À partir de trois jours de télétravail, il n'y a plus de dynamique de
groupe.**

Car non, tout ne peut pas se faire en vidéoconférence : débattre, (co-)créer, développer des idées, produits, projets, n'est pas simple à distance. Pas plus qu'intégrer de nouveaux collaborateurs ni faire vivre une culture d'entreprise. Autrement dit, développer l'entreprise et exprimer notre humanité nécessite une présence physique régulière.

Sans oublier les conséquences psychosociales du télétravail, qu'il faut mettre dans la balance : manque de contacts sociaux, sédentarité, isolement (particulièrement chez les célibataires) et risque de *burnout* parental. La période de télétravail accru pendant la crise du covid a mis en lumière ces difficultés, qu'il ne faut pas sous-estimer, particulièrement sur le long terme.

Tout ceci pose la question de la rétention du personnel, de la motivation et de la productivité d'un travailleur qui serait placé pendant une période prolongée sur une île déserte, en raison d'un excès de télétravail.

Pour conclure, voici quelques pistes de réflexion :

Tout d'abord, ne jamais oublier que le télétravail est un outil de flexibilité. Il s'agira de tenir compte de nos différences, d'éviter le *one size fits all*, et de ne pas imposer un cadre trop rigide.

Ensuite, pourquoi ne pas imaginer un nombre de jours de télétravail par mois plutôt que par semaine ? Ou du télétravail par demi-jour plutôt que par jour entier ? S'il s'agit d'embrasser nos différences et de rester flexible, pourquoi ne pas être innovants dans notre approche ?

Dans tous les cas, il faut donner de la place à l'esprit d'équipe. Ceci peut se faire par exemple en fixant des jours de présence obligatoire, où tous les collègues d'une même équipe doivent être sur site (y compris les personnes travaillant à temps partiel, donc il faudra bien choisir les jours).

Enfin, il semble essentiel de laisser, au sein des entreprises, de l'autonomie aux nombreux managers qui endossent la gestion quotidienne des différents départements, eux seuls connaissant la réalité quotidienne de leur équipe. C'est à eux d'être les garants de la dynamique d'équipe, et de gérer les plannings de télétravail dans le cadre imparti par l'entreprise. Il ne faudra pas les enfermer dans un cadre trop restrictif. Et ces managers auront certainement besoin d'outils et de formations pour évoluer dans la nouvelle réalité.

Dans tous les cas de figure, il s'agira d'essayer d'obtenir un résultat positif pour les *trois stakeholders* : l'entreprise (et sa culture), l'équipe (et sa dynamique) et le travailleur (et sa situation individuelle).

**Il s'agit d'obtenir un résultat positif pour les trois *stakeholders* :
l'entreprise, l'équipe et le travailleur.**