**2.2 - Le télétravail démystifié : la réalité du travail à domicile**

Avec le confinement, de nombreuses entreprises ont mis en place une organisation basée sur le télétravail (alors que certaines l’avaient jusqu’alors refusé à leurs salariés). Difficile pour ces entreprises de faire machine arrière. Pour les adeptes du télétravail ou les personnes qui souhaitaient vivement en faire l’expérience, le confinement a également mis en lumière les points négatifs engendrés par le travail à domicile. Comment profiter du déconfinement pour mettre en place un télétravail sain ?

**Le confinement n’est pas comparable au télétravail classique**

C’est une question qui est dans tous les esprits : doit-on maintenir le télétravail ? Celui-ci était, avant le confi­nement, bien souvent recommandé par les professionnels de santé et plébiscité par les collaborateurs. Pour les employeurs et managers, le discours était moins unanime, certains mettant en avant un possible manque de productivité ou une diminution de l’engagement. Cependant le confinement est venu bouleverser cet état de fait : pendant quelques mois, le télétravail est ainsi devenu la norme pour plusieurs millions de Français. À la fin du mois de mars 2020, 40 % des emplois du secteur privé étaient ainsi concernés selon le ministère du Travail. Les avis et conceptions du télétravail se portent donc désormais sur une expérience concrète, qui risque de faire évoluer la perception de certains… mais aussi d’en conforter d’autres dans leurs préconçus.

Peut-on néanmoins assimiler l’expérience du confinement avec le télétravail classique ? Pas vraiment ! En effet, la période de confinement a notamment été marquée par un basculement soudain du travail de bureau vers le télétravail. Le travail à domicile n’a pas eu le temps d’être préparé ou anticipé. Certains ont dû adapter leur quotidien de travail à la présence de leur conjoint, voire de leurs enfants. Sans parler du fait que le télétra­vail a été déclaré dans un contexte très anxiogène, peu propice à la concentration et à la productivité. Difficile donc de se forger un avis définitif concernant le télétravail sur la base de cette seule expérience.

Il n’est surtout pas recommandé d’interpréter une possible baisse du chiffre d’affaires ou de la productivité comme découlant de la mise en place du télétravail. Il n’est pas non plus recommandé de refuser le télétra­vail partiel à des salariés qui ont déployé de nombreux efforts pour le rendre possible durant les dernières semaines. Si les collaborateurs sont demandeurs et que le télétravail est possible, la période de déconfine­ment semble, au contraire, être le meilleur moment pour expérimenter différentes organisations du travail intégrant plus de flexibilité géographique.

**Organiser le passage au télétravail après le confinement**

Les recherches en psychologie étudient l’influence du télétravail depuis le début des années 2000 et mettent en avant les points à considérer pour un télétravail sain. En 2007, une méta-analyse de Gajendran et Harrison a ainsi compilé les résultats de 46 études pour mettre en avant les avantages et les inconvénients du télétra­vail. Parmi les résultats des chercheurs, on note que le télétravail a une influence positive sur la perception d’autonomie et sur les relations familiales, mais a également une influence négative sur les relations avec les collègues et le sentiment d’inclusion. D’autres recherches montrent par ailleurs l’existence d’une confusion entre les espaces de vie (par exemple la difficulté à couper totalement de son travail une fois la journée ter­minée), qui peut provoquer un empiétement du travail sur la sphère privée et inversement.

Le télétravail doit être préparé en amont afin que tous les acteurs concernés (managers, collaborateurs, ser­vices RH) soient prêts à gérer la distance. Il est pour cela indispensable de réunir un comité représentatif de l’ensemble des professions concernées. Plusieurs réunions seront sans doute nécessaires afin de statuer sur l’ensemble des modalités de la mise en place du télétravail.

Les accords ainsi élaborés devront ensuite être résumés par écrit, ratifiés par l’ensemble du comité et com­muniqués à tous les collaborateurs :

– en termes de préparation, il est important de s’assurer avant la mise en place du télétravail que mana­gers et collaborateurs disposent bien des outils nécessaires pour travailler et communiquer à distance avec les membres de leur équipe. Messagerie interne (Slack, Skype, Discord, etc.), documents partagés (Google Docs, Dropbox, etc.), logiciel de planification et de gestion de projet (Trello, Calendar, etc.), tous ces outils numériques qui ont été salvateurs au cours du confinement doivent être généralisés à l’ensemble des salariés. Attention toutefois à ne pas laisser à l’écart les personnes les moins à l’aise avec les nouvelles technologies et à choisir des logiciels qui protègent les données des collaborateurs ;

– dans la même idée, collaborateurs et managers doivent définir ensemble une plage horaire au cours de laquelle le salarié à distance devra être joignable. En plus de rassurer l’employeur, cela incitera le salarié à se fixer un cadre et à ne pas empiéter sur son temps personnel. La durée hebdomadaire du télétravail devra aussi faire l’objet d’un accord entre collaborateur et manager. Un ou deux jours par semaine sont recommandés. En cas de doute, il ne faut pas hésiter à tester une organisation sur quelques mois, quitte à y revenir en cas d’insatisfaction ;

– les réflexions sur les modalités du télétravail doivent impérativement prendre en compte les habitudes d’ores et déjà développées par l’ensemble des salariés au cours de la période du confinement. Si ces modalités peuvent bien évidemment être remises en question, elles ne doivent en aucun cas être igno­rées ou moquées. Respecter les habitudes de télétravail mises en place par les collaborateurs est en effet un bon moyen de reconnaître leurs compétences et leur investissement ;

– le télétravail s’accompagne également au quotidien ! Le manager doit en effet veiller à ne pas traiter le collaborateur en télétravail différemment des autres membres de l’équipe. Les informations doivent lui être transmises de manière systématique et le salarié doit toujours être convié en réunion, y compris sur ses jours de télétravail.

En résumé, pour être bénéfique, le télétravail doit être mis en place en suivant certaines recommandations. Si certaines recommandations ont sans doute déjà été appliquées pendant le confinement, il est indispensable de s’assurer de l’accès de l’ensemble des salariés à des conditions de télétravail appropriées.

**EST-IL POSSIBLE QUE CERTAINS COLLABORATEURS REFUSENT LE TÉLÉTRAVAIL ?**

Contrairement à ce qu’on pourrait imaginer, il est tout à fait possible que certains collaborateurs aient si mal vécu la période de confinement qu’ils refusent la mise en place du télétravail. Certaines personnes réagissent au stress en évitant au maximum les situations stressantes (en l’occurrence, le fait de travailler à la maison). Dans tous les cas, il est important de respecter les envies et besoins des collaborateurs. Durant les premières semaines de retour au travail, évitez de vouloir faire pas­ser en force certaines mesures, y compris si celles-ci ont été pensées dans le but de satisfaire les collaborateurs. Encore une fois, gardez en tête que les collaborateurs restent les mieux placés pour connaître leurs besoins. Restez