



## Les organisations et le télétravail

### La tendance télétravail : Entre progrès social et ubérisation

La pression de l'actualité est devenue telle qu'on en appelle presque au courage lorsqu'il s'agit d'émettre un point de vue relatif sur les bienfaits du télétravail. Mon intention n'est pas de polémiquer, mais d'entrer dans un peu de complexité et de contourner le militantisme.

### Les vertus du télétravail

Avant de passer pour un réactionnaire, tentons l'exercice d'être un moderne. Commençons par dire que le télétravail est le plus souvent une avancée sociale pour le salarié, lorsqu'il est souhaité et il n'y a pas unanimité sur ce sujet. Il est impératif de se donner les moyens de suivre le salarié distant et de prévenir le risque d'isolement. Le télétravail est aussi une solution très efficace aux problématiques d'urbanisation, de circulation, de transport en commun. De fait, le télétravail favorise un abaissement de l'empreinte écologique des salariés et de l'écosystème de leur entreprise. Plus globalement encore, on peut attendre des conséquences favorables sur le coût de l'immobilier par une déconcentration de la demande liée à un exode urbain, donc une amélioration des circuits courts, une autre dimension positivement verte.

Ajoutons encore, pour faire le tour des éléments positifs favorisant le développement du télétravail, qu'un salarié tranquille chez lui sera plus productif, parce que moins dérangé par l'environnement d'un openspace, moins fatigué par les transports, plus heureux simplement, allons jusqu'à dire qu'il sera plus engagé. Et concluons cette ode à la décentralisation du travail par le fait que travailler ensemble, ce n'est pas non plus un havre de paix et d'échanges constructif et enrichissant. On peut donc conclure que le train du télétravail a démarré et que plus rien ne pourra l'arrêter, ni même le ralentir... C'est pourtant ce que je vais tenter de faire !

### Les limites du télétravail

Il est clair que pour les entreprises en Full Remote, la tendance est une aubaine. Il y a peu de temps, on parlait du risque d'ubérisation de la société, aujourd'hui, on parle du télétravail comme remède à tous les maux. Il est important de rééquilibrer les arguments, de pondérer. Les salariés demandent du télétravail et les entreprises ont tout intérêt à emboîter le pas, voire de le devancer pour faire moderne, pour travailler leurs marques employeurs. On a parlé de green washing... on parlera de Flex Washing quand on réalisera que les entreprises s'engouffrent dans la brèche pour ubériser la ressource.

Cette tendance, on peut déjà la voir dans de grands groupes ou des secteurs en tension comme le développement informatique qui ont l'accès à des « talents » aux quatre coins du monde. Ce que l'on appelle télétravail peut aussi se transformer en délocalisation, se décliner aussi sous la forme de sous-traitance offshore.

À ce stade, on peut conclure qu'il y a des perspectives sincères de bien-être individuel et de productivité collective que l'on peut balancer avec des risques réels de mises en concurrence de la ressource humaine sur un marché mondialisé.

Le domaine du possible en matière de recrutement vient subitement de s'élargir. Si une entreprise apprend à vivre avec 20 à 50 % de présentiel, elle sera tentée de passer à 10 % en concentrant la ressource à très forte valeur ajoutée. Bien sûr, l'ouverture se fait dans les deux sens, à ce risque de mise en concurrence mondialisé de la ressource on pourra aussi opposer une accessibilité planétaire des offres d'emploi. Mais ne rêvons pas, ne cherchez pas les rémunérations de la Silicon Valley en vous installant dans la Creuse...

Mais je voudrais aller sur une dimension dont le contour est plus difficile à exprimer. En marge des grands groupes et des micro entreprises, il y a énormément d'entreprises qui font un travail sociétal discret, mais capital. Elles engagent des jeunes, plus ou moins diplômés, ceux qui ne postulent pas chez Google ou des start-up boostées par des fonds. Elles les forment dans le temps parce que la nécessaire culture de l'entreprise est dans le partage. Cet encadrement se transforme en expertise qui les amène à leur tour à partager le savoir. Ce modèle est basé par la communication directe verbale ou non verbale qui permet d'ajuster le rythme de la formation. Il existe de sérieux doutes sur les chances de succès de cet échange s'il doit être fait à distance. Le tuteur aura-t-il la même patience s'il n'a plus le même affect ?

La culture d'une entreprise, c'est aussi, mais peut-être surtout, une capacité à faire monter tout le monde en expertise... Est-ce que cette culture survivra au télétravail ? C'est la question. Les entreprises sauront-elles s'adapter ? Est-ce que les télétravailleurs sauront se former ? Auront-ils intérêt à partager ce savoir avec quelqu'un qu'ils ne croisent que quelques heures ou jours par mois ? C'est le risque.

On peut décider qu'une société veut prendre ce risque, il faut y réfléchir sans être dogmatique. Ce n'est pas dans l'air du temps. L'extension de la part du télétravail dans les organisations n'est pas seulement un sujet technique d'organisation des plannings, c'est un élément fondamental qui impacte la culture de l'entreprise. Il y a donc là un champ d'opportunité et de risque pour les individus et le collectif auquel ils appartiennent. Pour anticiper les gains et les risques à court, moyen et long terme, il faut entrer dans cette complexité, dépasser les points de vue immédiats, il n'y a donc que la voie du dialogue qui permet de partager la complexité et trouver un consensus.

**Par Manuel Mirabel, CEO Ctoutvert**