

●●● *passés d'une capacité de 700 à 3000 connexions simultanées.*»

« Nous avons tout de suite compris que le télétravail en période de confinement allait différer d'une pratique classique, avec un brouillage complet des frontières et un surcroît de stress. Nous avons donc sensibilisé nos managers sur la nécessité d'être encore plus à l'écoute et de communiquer encore davantage. »

Chez Sopra Steria, le spécialiste annécien de la transformation digitale (4,4 Md€ de CA en 2019, 46 000 salariés dans le monde), la bascule a été encore plus radicale. « Compte tenu de la nature de nos activités, nous avons choisi de mettre 100% de nos salariés en télétravail et de traiter a posteriori les situations problématiques », explique Jean-Charles Tarlier, directeur du développement et de la transformation RH. « Au final, sur nos 20 000 collaborateurs en France, une centaine seulement n'a pas pu faire de télétravail pour des raisons de confidentialité et/ou de sécurité. Le principal défi consistait à étendre des processus et des modes de fonctionnement déjà éprouvés. » Même à l'heure du déconfinement, le travail à domicile va rester la norme. « Nos métiers sont compatibles avec le télétravail. Nous continuerons donc à le préconiser aussi longtemps que cela s'avérera nécessaire. »

IMPROVISATION

Toutes les entreprises n'ont pas les moyens et l'expertise de ces deux géants. Pour nombre de PME, ce passage au télétravail forcé a été plus improvisé... C'est aussi le cas d'un certain nombre de collectivités territoriales. « Au sein de notre agglomération, le télétravail n'était pas du tout installé. Nous sommes passés du rien au tout en quelques jours », raconte Jean-Marc Borredon, directeur de la communication d'Annemasse-Les Voirons Agglomération. « Sur nos 500 agents, 200 sont passés en travail à distance, 150 ont été en inactivité, tandis que les autres ont continué à assurer en présentiel des missions de service public. » Faute de stocks suffisants, un certain nombre d'agents ont dû utiliser leur matériel personnel pour se connecter à distance au serveur sécurisé. « Cette expérience pourrait accélérer un accord sur le télétravail qui était "agendé" pour 2021. »

Le Département de la Haute-Savoie a également privilégié le télétravail. Pendant le confinement, 1 191 de ses 2 653 agents étaient en télétravail (45%), 331 en présentiel, 997 en autorisation spéciale d'absence (ASA), et 134 en arrêt maladie. À fin mai, 719 agents sont encore en télétravail et 1 561 en présentiel. « La mise en œuvre du télétravail fera l'objet d'un retour d'expérience partagé avec les personnels et les syndicats, en prévision d'une mise en place attractive fin 2020 », indique Christian Monteil, le président du département.

UNE PRATIQUE À ENCADRER

L'urgence sanitaire passée, les syndicats réclament une négociation interprofessionnelle afin de mieux encadrer le recours au travail à distance (lire p. 22). « Le télétravail n'est pas bon ou mauvais en soi, estime Pierre Solvas, secrétaire général de la CGT 74. Tout dépend de la ●●●

TARIK CHAKOR

« LE TÉLÉTRAVAIL N'EST PAS UNE PANACÉE, MAIS UN OUTIL QU'IL FAUT APPRENDRE À INTÉGRER »



TARIK CHAKOR EST MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN SCIENCES DE GESTION À L'INSTITUT DE RECHERCHE EN GESTION ET EN ÉCONOMIE, AU SEIN DE L'UNIVERSITÉ SAVOIE MONT BLANC. SPÉCIALISTE DU MANAGEMENT DE LA SANTÉ AU TRAVAIL ET DE L'ÉVOLUTION DES ORGANISATIONS DU TRAVAIL, IL NOUS LIVRE SON REGARD SUR LE TÉLÉTRAVAIL AU TEMPS DE LA COVID-19.

Le confinement a été l'occasion pour nombre d'entreprises et de salariés d'expérimenter le télétravail. Est-il possible d'effectuer un premier bilan ?

L'expérience exceptionnelle que nous venons de vivre collectivement devrait accélérer l'essor du télétravail. S'il est encore trop tôt pour dresser un véritable bilan, on peut néanmoins en tirer quelques enseignements. Le premier, c'est qu'il a permis de maintenir de l'activité dans un certain nombre de secteurs. Pour autant, il faut garder à l'esprit que, pour l'essentiel, ce télétravail a été subi. Cela s'est fait à marche forcée et avec beaucoup d'improvisations. Pour beaucoup, c'est aussi l'immixtion soudaine du travail dans la sphère privée.

Cette expérimentation grandeur nature s'est déroulée dans des conditions particulières : à 100 %, exclusivement à son domicile, parfois en gardant les enfants...

Ce sont effectivement des conditions extrêmes, imposées dans l'urgence. On peut parler de télétravail en mode dégradé. Le télétravail en confinement n'est pas représentatif de ce que peut et doit être le télétravail dans un cadre classique, c'est-à-dire une évolution concertée de l'organisation du travail qui prend en compte à la fois les attentes des travailleurs et les objectifs des entreprises.

Télétravailler, cela s'apprend et cela se prépare. Il va falloir s'appuyer sur ce qui a été mis en place de manière empirique pour mieux encadrer, à l'avenir, le recours au télétravail, avec des accords ou des chartes d'entreprise.

Faut-il s'attendre à une généralisation du télétravail ?

Nous allons assister à une hausse de la

demande de télétravail ponctuel, mais je ne crois pas que le télétravail à 100 % ait vocation à devenir la norme du fameux "monde d'après". Cela va dépendre des organisations mises en place, mais aussi du vécu et de la sensibilité de chacun.

En outre, le télétravail n'a pas que des avantages. Les risques liés au surtravail et au *blurring*, ce flou entre les sphères professionnelle et privée pouvant apparaître lorsque ces deux espaces ne sont pas bien séparés, seront des freins potentiels. Le télétravail n'est pas une panacée, mais un outil qu'il faut apprendre à intégrer.

L'essor du télétravail est aussi un défi sur le plan managérial...

Cette expérimentation forcée va faire évoluer les mentalités. La culture du présentiel risque d'en prendre un coup. Beaucoup de managers ont eu l'occasion de se rendre compte qu'ils peuvent faire confiance à leurs collaborateurs et leur laisser plus d'autonomie.

Comment voyez-vous l'avenir du télétravail ?

On sent un engouement pour cette pratique, mais il n'y a pas une forme universelle de télétravail. C'est la manière dont il va être implémenté dans l'entreprise qui sera déterminante. C'est la raison pour laquelle il est primordial d'organiser le télétravail et d'en préciser les modalités. Idéalement, cela devrait être du sur-mesure, dans la co-construction entre l'employeur et ses salariés, pour trouver la meilleure hybridation possible entre le travail en entreprise et à distance.

Propos recueillis par Matthieu Challier