

# Télétravail : d'une obligation à une solution durable

Crise sanitaire oblige, le télétravail s'est imposé à des milliers de travailleurs belges au cours des dernières semaines. Aujourd'hui plébiscitée par une large majorité de salariés, la pratique semble désormais prête à s'installer dans la durée. Mais comment l'implanter de manière structurelle au sein de son entreprise? Quelles incidences sur le rôle du dirigeant? Les explications de Giseline Rondeaux, Docteur en sciences de gestion (HEC - École de Gestion de l'Université de Liège), chargée de recherche au LENTIC\* et responsable du programme *New Ways of Working* de HEC Liège Executive Education\*\*.

CÉLINE LÉONARD

► **Le télétravail tel que nous l'avons vécu au cours des dernières semaines est-il un juste reflet de ce qu'est le télétravail ?**

**Giseline Rondeaux :** « Non, il s'agit d'une expérience totalement biaisée. En temps normal, lorsque nous accompagnons des sociétés dans la mise en œuvre d'une politique de télétravail, nous prônons tout d'abord l'alternance entre le travail à domicile et le travail en entreprise (2 jours à la maison, 3 jours au bureau par exemple). Nous recommandons ensuite aux entreprises d'avancer de manière progressive en testant la formule sur des équipes pilotes. Dans le cadre de la crise du coronavirus, aucune de ces étapes n'a évidemment pu être respectée. Le télétravail s'est imposé de manière soudaine et globale. Une situation inhabituelle à laquelle s'est parfois ajoutée la présence des enfants durant les heures de travail. Ces circonstances exceptionnelles sont une arme à double tranchant : soit elles ont levé les appréhensions de certaines sociétés en leur montrant qu'une telle organisation était possible ; soit elles ont renforcé les a priori négatifs qu'avaient d'autres entreprises vis-à-vis du télétravail. »

► **Différents sondages réalisés à la sortie du confinement montrent qu'une large majorité de Belges souhaite à l'avenir pratiquer le télétravail. Face à cette demande massive, une entreprise pourra-t-elle encore le refuser à ses collaborateurs ?**

**G. R. :** « Légalement, oui. Mais un tel refus, s'il n'est pas motivé par des raisons objectives, pourra avoir une incidence sur la motivation de certains travailleurs. Il pourrait également



La crise du coronavirus n'aura été qu'un accélérateur et un révélateur. »

pénaliser l'entreprise dans le cadre d'un recrutement car nombre de candidats préféreront choisir une entreprise où il est autorisé. »

► **Concrètement, comment une PME qui a adopté le télétravail durant la crise peut-elle aujourd'hui l'instaurer de manière structurelle ?**

**G. R. :** « Il y a trois grandes étapes à respecter. Premièrement, l'entreprise doit évaluer son expérience : qu'est-ce qui a fonctionné, quels ont été les obstacles, quelles sont les tâches et/ou les fonctions pour lesquelles cette organisation s'est avérée concluante... Au-delà du ressenti et du vécu des collaborateurs, il faut se pencher sur d'autres indicateurs tels que les performances réelles de l'entreprise durant cette période. Cette analyse doit permettre d'identifier là où le bât blesse et confier à une task force une réflexion sur la manière de combler ces lacunes. Deuxièmement, l'entreprise doit formaliser cette évolution : définir des plages horaires durant lesquelles le travailleur doit être joignable, préciser les profils admissibles au télétravail, lister les outils et équipements requis pour travailler efficacement... Troisièmement, le dirigeant doit se former à l'impact que le télétravail aura sur son management. Les responsables d'équipe devront également être soutenus dans la mise en œuvre de nouvelles procédures pour communiquer avec leurs collègues, les former ou évaluer leurs performances. »

► **Pour certains dirigeants, le télétravail s'associe à une sensation de « perte de contrôle ». Comment lever cette réticence ?**

**G. R. :** « Effectivement, nombre de dirigeants ont encore l'habitude de fonctionner selon un schéma s'articulant comme suit : commande – exécution – contrôle. Rendant impossible le contrôle "visuel", le télétravail vient perturber ce cheminement. Pour se rassurer, le dirigeant doit s'inscrire dans une relation de confiance avec ses collaborateurs et faire évoluer la manière dont il opère son contrôle. Plutôt qu'un contrôle technologique (le collaborateur est-il connecté, répond-il rapidement à mes mails...) ou déclaratif (sur base de time sheet, par exemple), le dirigeant doit s'orienter vers un contrôle par objectifs (définir des objectifs clairs et mesurables que le collaborateur doit atteindre). Il peut également se rassurer en parcourant diverses études menées au cours des dernières années montrant que le télétravail augmente la productivité, entre autres. »

► **Plus de flexibilité, plus d'autonomie, moins de trajets... : les avantages du télétravail sont bien connus. Mais quels sont ses inconvénients pour le salarié ?**

**G. R. :** « Comme nous venons de l'évoquer, le télétravail rend la performance moins visible. Cette absence de visibilité sur le travail peut être une source de stress pour le collaborateur,

# ation de crise



Giseline Rondeaux, Docteur en sciences de gestion, chargée de recherche au LENTIC et responsable du programme *New Ways of Working* de HEC Liège Executive Education.



Cette absence de visibilité sur le travail peut être une source de stress pour le collaborateur, craignant que sa direction imagine qu'il fait du "télé-jardinage" plutôt que du télétravail. »

craignant que sa direction imagine qu'il fait du "télé-jardinage" plutôt que du télétravail. Désireux de (dé)montrer qu'ils travaillent, certains collaborateurs orchestrent leur visibilité en envoyant, par exemple, un mail sans réel contenu à 8h du matin, simplement pour indiquer qu'ils sont au poste.

Au rang des autres inconvénients du télétravail, on trouve également le brouillage de la frontière entre vie privée et professionnelle, le manque d'interactions avec les collègues, la dissolution de l'esprit d'équipe et le sentiment d'isolement. Certains travailleurs pointent aussi le fait qu'ils

se sentent moins bien informés que leurs collègues présents sur site. »

► **Dire que le télétravail estompe la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle, n'est-ce pas un faux débat ?**

**G. R. :** « Il est certain qu'à partir du moment où un collaborateur peut en permanence accéder à ses mails depuis son smartphone, cette frontière n'est plus étanche. La crise que nous traversons est peut-être l'occasion de remettre les choses à plat et de formaliser les pratiques dans le but de définir un meilleur équilibre. »

► **Que diriez-vous aux dirigeants qui hésiteraient encore à adopter durablement le télétravail ?**

**G. R. :** « Je leur dirais de ne pas avoir peur. Si des obstacles existent, ils sont principalement d'ordre culturel, et non financier ou

technologique. Nos entreprises n'échapperont de toute façon pas à cette évolution. Que ce soit sur le plan environnemental ou sociétal, tous les signaux pointent dans la même direction depuis plusieurs années. La crise du coronavirus n'aura été qu'un accélérateur et un révélateur. Aussi, plutôt que de regarder le télétravail avec appréhension, le dirigeant a tout intérêt à le considérer comme une évolution stratégique qui va impacter tous les départements de son entreprise, de la GRH à la communication en passant par la comptabilité. »

\* Fondé en 1986, le Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles formes de Travail, l'Innovation et le Changement (LENTIC) est un centre de recherche et d'intervention de l'Université de Liège, centré sur les processus d'innovation organisationnelle.

\*\* Le programme *New Ways of Working* : « bricks », « bytes » and « behaviours » identifie les différents éléments à questionner lors de la mise en œuvre d'une démarche de NWOW (que ce soit par rapport à ses composantes stratégiques, managériales, à la flexibilité des espaces et du temps, ou encore à la digitalisation) et propose des outils pour y répondre. [www.hecexecutiveschool.be/parcours/new-ways-of-working-bricks-bytes-et-behaviours/](http://www.hecexecutiveschool.be/parcours/new-ways-of-working-bricks-bytes-et-behaviours/)