

Télétravail – une forme d’organisation du travail à développer dans mon entreprise ?



Image : Pixabay

05.05.2020 – Anny Wahlen, psychologue du travail et des organisations, fondatrice de Salutis network Sàrl, membre du réseau syllogos et secrétaire générale de l’association suisse des psychologues du travail et des organisations PSY4WORK.CH

La crise que nous traversons a forcé, d’un jour à l’autre ou presque, une fraction importante de la population active à travailler depuis la maison. Alors que la pratique était encore peu répandue – et parfois peu souhaitée – ce changement imposé a séduit nombre de collaborateurs comme de patrons, au point que beaucoup souhaitent pérenniser cette forme d’organisation du travail.

Si elle a, certes, ses avantages, elle engendre aussi de nombreux défis qu’il s’agit de considérer, afin qu’elle constitue une réelle plus-value à long terme, tant pour les collaborateurs que pour l’organisation. Il n’est donc pas recommandé de maintenir simplement le dispositif existant et ce pour deux raisons.

La première est que le télétravail actuel a été mis en place en réponse à une crise, autrement dit de manière urgente, avec les moyens du bord. L’exigence étant de pouvoir maintenir le fonctionnement des activités essentielles ou les relations clients au prix, parfois, d’un service suboptimal (délais plus longs, indisponibilité de certaines offres, etc.).

La seconde est que la mesure a concerné de manière indifférenciée les équipes et le type de tâches réalisées à distance. De plus, elle a été appliquée autant à celles et ceux qui avaient un regard favorable sur cette forme d'organisation du travail qu'à celles et ceux pour qui elle représente une importante contrainte de plus.

Vous êtes chef d'entreprise, cadre ou responsable d'équipe et envisagez de développer cette pratique ? Voici quelques pistes de réflexion.

Dans un premier temps, faites un **bilan représentatif de l'expérience « en temps de crise »**. Celui-ci permettra d'identifier ce qui a bien, moins bien, voire pas du tout fonctionné et de retenir ce qui pourrait être généralisé « par temps calme. »

Dans un second temps, **prenez en revue les questions liées aux sept points suivants**. Ils vous permettront d'estimer l'adéquation et le potentiel de cette forme de travail pour votre organisation et mettront en lumière ce qui nécessite d'être défini en amont pour assurer son succès.

1. Les motivations

Quelles sont vos motivations réelles à renforcer le télétravail dans votre organisation ? Quelles sont vos attentes et les bénéfices escomptés (pour l'entreprise, les collaborateurs, les clients et partenaires, et en termes de RSE) et à quoi verrez-vous que ces objectifs sont atteints ?

2. La philosophie et la culture favorable

Êtes-vous prêt à laisser plus d'autonomie, à déléguer et à faire confiance à vos collaborateurs en télétravail ?

Votre culture d'entreprise ou d'équipe est-elle favorable à cette évolution ? On parle ici, par exemple, de degré de formalisation des processus, de degré de centralisation des décisions et de marge de manœuvre des collaborateurs, de style de management, etc.

3. Pour qui, pour quoi

Quels sont les équipes dans lesquelles le télétravail se prête le mieux en termes d'efficacité et de satisfaction ? Au-delà des métiers, quelles sont les activités ou tâches qui s'y prêtent

le mieux ? En effet, de la nature des tâches dépend l'intensité de l'interdépendance et de la coopération. Et plus l'interdépendance et la coopération sont intenses, plus le télétravail pourrait constituer un défi pour la collaboration et les délais, par exemple.

Envisagez-vous le télétravail sur une base volontaire ou non ? Certaines personnalités ou préférences de fonctionnement se délectent du travail à distance alors que pour d'autres, elle représente une contrainte importante, même quand les tâches s'y prêtent.

Cette forme d'organisation du travail serait-elle autant à disposition des femmes que des hommes, des jeunes que des moins jeunes, des collaborateurs que des cadres ?

4. L'équipe virtuelle

« Une équipe ne se décrète pas, elle se construit. » Pour remplir sa mission, une équipe déploie deux énergies: l'énergie de production des tâches et l'énergie de cohésion, d'interaction. L'utilisation des outils de télétravail se concentre beaucoup sur la mobilisation de la 1^{ère}: coordonner les tâches, planifier, faire le point et rendre des comptes, etc. et beaucoup moins sur la seconde: échanger de manière informelle et moins structurée, entretenir les relations, s'ajuster, etc.

Pour nourrir le sentiment d'appartenance et les possibilités d'ajustements mutuels, à quelle fréquence chaque équipe devrait-elle se voir physiquement ? Ou alors à quelle fréquence le télétravail est-il possible ?

Quels outils et quel temps convient-il de consacrer à l'énergie de cohésion de manière virtuelle ?

5. Les aspects « RH »

Comment positionner cette forme d'organisation du travail au côté des autres et communiquer de manière transparente sur ses possibilités, ses limites et le cadre de son application ?

La possibilité de télétravailler est-elle communiquée dès l'embauche ? Est-elle contractuelle ? Quelles sont les éventuelles [exigences légales](#) ?

Télétravail – pourquoi & comment

Comment organiser le suivi et l'évaluation du travail à distance, en particulier pour les activités et les tâches dont les objectifs précis sont difficiles à définir ou à mesurer ?

Comment reconnaître et valoriser le travail – au-delà du seul résultat final – ainsi que le collaborateur à distance ?

Comment développer les connaissances et compétences spécifiques et nécessaires au télétravail ?

6. L'équilibre vie professionnelle-vie privée

L'une des motivations du télétravail, du point de vue employeur ou employé, est souvent la flexibilité. En tant qu'employeur, quelles sont vos attentes par rapport à ce point et comment allez-vous les rendre explicites ?

Comment allez-vous respecter l'exigence légale de prendre soin de la santé physique et psychique (art. CO 328) de vos collaborateurs à distance ?

Comment allez-vous prendre en compte l'exigence légale de [respect de la vie privée](#) ?

7. L'infrastructure

Quels outils, ressources, moyens financiers et matériels allez-vous mettre à disposition de cette forme d'organisation du travail et de vos collaborateurs, pour un télétravail efficace, sûr et de qualité ?

Comment envisagez-vous les questions de protection des données sensibles de l'entreprise et les risques de cyber-attaques ?

Besoin d'un soutien à la réflexion ou la mise en œuvre ? Contactez-nous (contact@salutis-network.ch) !