

# Télétravail : le jour d'après !

Jérôme Sciacchitano<sup>1</sup>, Vincent Chopard<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *Enologue – Fondateur du cabinet de recrutement Modules-Team.*

<sup>2</sup> *Responsable formation du cabinet de recrutement Modules-Team.*

<sup>1,2</sup> *Cabinet de recrutement Modules-Team – Strasbourg – France.*



Extrait de la Revue  
des **œnologues** n° 176  
[search.oeno.tm.fr](http://search.oeno.tm.fr)

Ces 55 jours de confinement resteront gravés dans nos mémoires. Je ne reviendrai pas sur les causes, les chiffres, les solutions, les loupés, les personnages de cette scène, les médias les ont plus ou moins bien abordés. Ici, je vais m'intéresser à l'étape d'après, non pas en inventant ce que je ne connais pas, mais plutôt en réfléchissant aux enseignements acquis. Nous avons tous lu, entendu ces « manitous » qui prédisent les changements et vous établissent les listes du monde d'après. Bien malin celui qui pourra prédire ce que sera notre monde dans 3, 6 et après 18 mois. En revanche, dans les solutions qui devront être trouvées, on peut légitimement lister les orientations à prendre ou les expériences à poursuivre. Les brainstormings vont fleurir et chacun aura une bonne idée, mais *a minima*, il doit rester un peu de bon sens dans ce flux d'informations. Je souhaitais aborder dans cet article le télétravail qui s'est imposé pendant le confinement. Bien entendu certains métiers n'ont pas pu l'appliquer car leur outil de travail ne le permettait pas, mais une grande partie en a « savouré » l'expérience.

## Le maître mot de notre confinement pourrait être le digital après celui de la santé

Pas un seul jour sans en parler. Il est associé au télétravail, à la formation, se voit paré de toutes les vertus, lui qui était



hier encore l'affaire des réseaux sociaux et de quelques structures en avance. Le monde du vin a adopté ses codes avec beaucoup de créativité, ici des master class en ligne là-bas des visites virtuelles de domaines. Dans la panoplie des utilisations, le choix est pléthorique, je ne parle pas des rendez-vous en ligne sur zoom ou teams mais bien des idées originales qui ont germé. Il n'y a pas de recette miracle, néanmoins ceux qui ont été agiles au niveau digital et ouverts aux changements, ont pu conserver une activité quand leur secteur le permettait. L'ouverture au changement est intimement liée à son ADN, certains ont vite trouvé des solutions digitales, pendant que d'autres scandaient aux bugs ou aux problèmes techniques. L'environnement a changé mais pas les réflexes. L'accès et la promotion des entreprises aux solutions digitales sont un vrai révélateur de l'ouverture au changement de

ses dirigeants et de facto à la pérennité de l'entreprise. C'est un bon indicateur pour les personnes qui vont postuler dans les prochaines semaines.

## Son acolyte, le télétravail a ravi ou désenchanté les salariés

Cette approche du travail est actée et l'avenir devrait confirmer sa progression dans les entreprises. Une étude menée par l'observatoire du télétravail en France estimait à 29 % le taux de télétravail avant le confinement alors qu'il était de 20 % en Europe et même 35 % en Suède. Une autre étude de « Harvard Business Reviews », démontre que 74 % des salariés sont préoccupés par leur intimité au travail. On observe ici l'effet délétère des « open spaces » qui finalement induisent des comportements contraires à ceux attendus. Ce mode de travail ne permet pas de

se concentrer, 55 % des salariés sont constamment interrompus. D'après un récent sondage de Glassdoor, 38 % des employés se disent tout aussi productifs en télétravail qu'en présentiel. Mais 32 % des personnes interrogées déclarent ne pas se faire totalement confiance pour travailler à domicile sans se relâcher : en cause, de nombreuses sources de distraction (s'occuper des enfants, gérer les tâches ménagères...). Ceci est intéressant, car nous ne sommes pas tous égaux face à cela. Certains salariés vont adopter très rapidement une routine et continuer à travailler, d'autres, *a contrario*, auront encore toutes les peines à s'y faire. Un enseignement de taille : nous ne sommes pas tous faits pour cela. On observe et mesure cette capacité au télétravail chez Modules Team depuis de nombreuses années. Ici, il ne s'agit pas de fustiger telle catégorie contre une autre mais uniquement de s'assurer que

l'on n'impose pas une méthode à un collaborateur qui n'est pas à l'aise avec cela.

« Le télétravail doit rester une liberté et non pas une contrainte » (Julia de Funès, docteure en philosophie et diplômée d'un DESS en RH, article le Figaro du 10 mai 2020). Le télétravail, érigé comme l'apanage du management moderne, ne doit pas faire oublier ces aspects liés à chaque individu. On ne peut pas l'appliquer à tout le monde. J'ai longtemps entendu dans notre filière les réticences des chefs d'entreprise à cette manière de travailler. On le voit bien, cette démarche a toute sa place et son efficacité si elle est maîtrisée. La notion de confiance doit primer. Laisser un collaborateur gérer son quotidien ne doit pas être anxiogène chez son manager. Il est utile de rappeler que le confinement a biaisé l'efficacité réelle, en effet, bon nombre de salariés ont jonglé entre télétravail et « nurse » et/ou professeurs, ce qui bien entendu n'est pas usuel. On ne doit pas prendre le rendement de ces dernières semaines comme un rendement normal au télétravail. Les commerciaux connaissent bien ce mode de fonctionnement puisque plus de 40 % d'entre eux sont régulièrement en « home office ». Légalement, le télétravail est différent du home office, qui lui aussi diffère du « mobile working ». On ne rentrera pas dans le détail ici, car ce qui nous intéresse c'est bien le travail « hors entreprise ». À bien y regarder, les commerciaux sont en « blended working » en faisant l'analogie au « blended learning » (formation hybride alliant digital et présentiel). En effet, ils vont cumuler home office, temps en entreprise, temps en clientèle et en déplacement. Or, le confinement les a obligés à rester 100 % en home office ce qui a induit pour bon nombre d'entre eux de la frustration et des interrogations. Le 100 % télétravail n'est peut-être pas la règle d'usage pour s'épanouir ? Comme toute solution, la vérité est souvent au

milieu. Autre fait intéressant toujours dans cette catégorie, leurs clients ont éprouvé le besoin de revoir leurs fournisseurs. Chose rare avouons-le. Preuve en est, leurs échanges téléphoniques semblaient plus personnels, moins formels. Le télétravail n'est donc pas un fossoyeur des relations mais plutôt un catalyseur des relations « vraies ». En effet on peut piloter aisément un business à distance mais cela oblige quelques points de passages obligatoires, comme la réunion annuelle des budgets et les présentations de nouveaux produits. Ainsi, on diminue les visites physiques mais on les rend plus riches.

### **La santé est une dimension cruciale dans le télétravail**

Nous avons abordé la santé mentale qui doit être justement prise en compte par les employeurs. Des moments « off » avec ses collègues sont bienvenus dans une journée pour rythmer les séquences. Beaucoup de salariés ont mis en avant la fatigue les soirs après le télétravail. Certains salariés sortent harassés de ce confinement, en burn-out. Nous avons mis en place chez Modules Team une cellule d'écoute pour ces profils qui ont dépassé leurs limites. La prévention est nécessaire pour les salariés. Le manager doit veiller au rythme de ses équipes et aux missions affectées. En effet, on ne décroche pas ou peu et notre intellect est largement mis à contribution dans ces moments. L'autre point s'intéresse plus à la sédentarité. Le télétravail induit peu de déplacements par essence, ce qui nécessite de faire plus d'exercice et d'organiser son temps chez soi. L'autodiscipline est encore plus importante pour éviter les surchauffes. Quid de sa vie privée, loisirs et famille ? Il serait illusoire que notre monde scinde parfaitement ces aspects en 2020. Cela ne veut pas dire qu'il ne doit pas le faire, mais

ces univers sont liés et chaque télétravailleur doit trouver son propre équilibre. D'ailleurs, la chronobiologie de chacun est mieux respectée en télétravail car le salarié ne se cale pas sur des horaires mais sur son rythme, tout en respectant les impératifs de son entreprise.

L'espace de travail est un point important dans cette dimension. Malheureusement, le confinement brusque n'a pas permis à chacun de s'organiser. Rappelons qu'au sein des domiciles, tous les télétravailleurs n'évoluent pas dans les mêmes conditions. Les déséquilibres entre les structures digitalisées et celles non préparées étaient saillants pendant le confinement. Si l'entreprise est habituée au tout papier, le télétravail est très fastidieux. La digitalisation est essentielle dans une telle démarche. Les structures qui avaient anticipé cette démarche ont eu des gains de temps considérables par rapport aux autres.

### **Une notion tombe sous le sens dans cette réflexion, celle de l'environnement**

Nul besoin de l'explicitier, mais bien évidemment cette méthode de travail a un impact positif. Pour autant, il n'y a pas d'effet miracle malgré les attentes. Le résultat serait compris entre 3 et 5 % de réduction des émissions de gaz à effet de serre selon le scénario appliqué (taux plus ou moins élevé de télétravailleurs, télétravail à domicile ou dans d'autres lieux, etc.).

L'effet rebond (autres transports associés à la vie de famille) en serait une des explications.

### **Le dernier point concerne le management des projets**

Notre monde baigne dans la réunion plus ou moins efficace. Force est de constater que les managers qui n'ont

pas d'outils de suivi étaient perdus. Résultat, bon nombre de salariés ont enchaîné des « webinars », Skypes, Teams à n'en plus finir. Quel intérêt ? Un bon outil, une réunion courte et préparée avec des objectifs clairs permettent de suivre des projets à distance sans efforts. Il y a une vraie éducation de nos managers à mener dans ce domaine. Cette dimension doit faire partie intégrante des capacités futures des managers, sans quoi le temps gagné en télétravail sera pulvérisé par la « réunionite » à distance, véritable calvaire des salariés.

### **La crise sanitaire a sur notre filière des conséquences économiques et financières extrêmement importantes**

Des décisions stratégiques devront être prises par l'ensemble des acteurs pour s'adapter. Il s'agira de remobiliser aussi les salariés, d'être à leur écoute pour prévenir d'éventuelles tensions, malaises, mal-être, et de les faire participer à une réflexion indispensable sur l'organisation du travail, en les accompagnant. Il sera nécessaire de capitaliser sur les ressources internes en développant leur employabilité et de recruter de nouvelles ressources intégrant les compétences de demain. Le télétravail est un axe acquis qu'il est utile de réfléchir et de préparer. Le généraliser sans concertation n'est pas souhaitable mais le proposer et le moduler comme une nouvelle dimension est un atout. Nous l'annonçons au départ, ce monde va évoluer mais à quelle vitesse et vers quels objectifs, nul ne le sait. Gageons que le monde de demain intégrera le télétravail comme une solution à disposition des salariés et des entreprises, libres à eux d'en faire bon usage. ■