

Trop souvent, le télétravail est mis en œuvre sans que ne soient définis des objectifs stratégiques dans son déploiement. Dommage ... Car le télétravail peut contribuer, à son échelle, à la modernisation des organisations.

Les raisons de ne pas introduire le télétravail sont nombreuses : direction, managers et organisations syndicales ne manquent pas d'arguments, dont certains sont parfois objectifs et recevables, pour freiner le développement du télétravail. Posons-nous deux minutes pour prendre le contrepied et définir pourquoi une organisation, rationnellement, aurait intérêt à introduire le télétravail de manière raisonnée dans son fonctionnement.



Pourquoi introduire le télétravail ?

Plusieurs objectifs, trop peu souvent analysés par les directions, peuvent être envisagés avec l'introduction du télétravail :

- **Répondre à des demandes du personnels.** C'est souvent la première raison, parfois la seule, invoquée pour introduire le télétravail : répondre à la demande de certains salariés qui souhaitent limiter leurs déplacements domicile-travail dans un objectif de meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle. Cette réponse n'est cependant pas neutre pour l'organisation. C'est d'abord bien sûr un surcroît de motivation évident pour des personnes qui ont des temps de déplacement domicile-travail longs et contraignants. C'est aussi un facteur d'apaisement dans des organisations de plus en plus contraintes par les moyens et par le temps.
- **Moderniser les méthodes de management :** introduire le télétravail, c'est envisager d'autres méthodes de management plus fortement basées sur la confiance et l'autonomie. Et cela, l'air de rien, est déjà révolutionnaire dans le mode de fonctionnement des entreprises françaises. C'est aussi accepter d'adapter nos comportements professionnels à la réalité des outils actuels : smartphone, liaison haut débit et bientôt très haut débit, outils nomades ou portables, ...
- **Le télétravail, un outil de gestion des ressources humaines.** Les salariés sont de plus en plus mobiles géographiquement. La mutation d'un conjoint peut notamment constituer un motif nécessitant un déménagement auquel le télétravail peut apporter une solution.
- **Contribuer à renforcer la politique sociale de l'organisation :**
 - Il peut aussi constituer un moyen de **faciliter l'insertion des personnes handicapées.** Les DRH expliquent parfois combien ils peuvent avoir du mal à recruter sur les compétences qu'ils recherchent, des personnes en situation de handicap. Le télétravail peut permettre d'étendre la zone d'embauche potentielle qui se limite trop souvent aux territoires les plus proches des locaux de l'employeur.
 - Il **facilite aussi la transition entre vie professionnelle et retraite pour les seniors.** Aux Etats-Unis, le télétravail permet ainsi d'assurer une transition en douceur sur les fins de carrière en permettant de travailler depuis le domicile.
- **Expérimenter un dispositif de continuité de l'activité en cas de crise.** La crise pandémique de l'automne

2009 a souligné toutes les insuffisances actuelles des entreprises sur leurs plans de continuité de l'activité. Certes, le télétravail est un outil préconisé en cas de crise. Mais comment des entreprises qui ne s'y sont pas préparées pourraient mettre en œuvre, dans l'urgence, ce type de plan ?

Quels impacts indirects du télétravail ?

On parle beaucoup des impacts indirects du télétravail en citant notamment la réduction de l'absentéisme et des retards ou l'augmentation de la productivité.

Les jours en télétravail, les déplacements domicile-travail sont supprimés, ce qui règle mécaniquement les problèmes liés aux déplacements.

Les expériences ne sont pas aussi tranchées sur l'augmentation de la productivité. Certes, de nombreuses études, en Amérique du nord notamment, ont montré que le télétravail avait un impact positif sur la productivité individuelle (entre 10 et 20% de productivité en plus suivant les cas).

Cette augmentation de la productivité s'explique facilement :

- moins de sollicitations et de perturbations sur le lieu de télétravail qu'au bureau. Cela permet de réaliser son travail au calme et donc d'être plus rapide dans l'exécution des tâches confiées. Cela nécessite cependant de pouvoir disposer d'un lieu de télétravail au calme, déconnecté par exemple d'autres types de sollicitations celles de la vie familiale.
- Cette augmentation s'explique aussi par une forme d'effet pervers : les candidats au télétravail veulent prouver que cette forme d'organisation est efficace et justifie de la maintenir.

Introduire le télétravail dans une relation gagnant/gagnant entre employeur et employés

La PDG de Yahoo l'a récemment montré en remettant en cause un accord signé avec ses employés : en matière de télétravail, rien n'est jamais aussi simple. Au final, il faut considérer le télétravail comme un outil complémentaire au service d'une gestion des ressources humaines d'abord soucieuse de développer des modèles de management performants mais aussi attentive aux attentes des salariés.

C'est là toute la relation gagnant / gagnant que les employeurs doivent savoir construire.

Méthodologie d'introduction
du **TÉLÉTRAVAIL**
pour les organisations publiques



Pour aller plus loin :

[« Méthodologie d'introduction du télétravail dans les organisations publiques » - Pascal RASSAT - Editions Territorial - 2012.](#)