

FICHE T&TIC - N°36

Le rapport TERRA NOVA sur le télétravail d'octobre 2022

Le Think Tank Terra Nova vient de publier, début octobre 2022, un rapport prospectif sur le thème « Comment les nouvelles organisation du travail transforment l'entreprise ». Ce rapport résulte d'un groupe de travail comprenant plusieurs DRH ou universitaire. Il propose des améliorations sur le télétravail déployé à la sortie de la crise COVID. Cette fiche présente une synthèse des propositions présentées.

Le contexte du rapport

Le rapport présente d'abord le contexte avec un télétravail déployé très rapidement en 2020 lors du premier confinement, période pendant laquelle « les directions, managers et collaborateurs se sont livrés à de multiples bricolages organisationnels pour accommoder la coexistence du présentiel et du distanciel », en les gérant en parallèle plutôt que de les articuler. En sortie de crise, toutes les entreprises n'ont pas fait évoluer leur organisation alors même que le télétravail peut permettre beaucoup de bénéfices : un outil de continuité pendant les crises, un outil de transition pour créer un environnement de travail sain, stimulant et favorisant la sobriété, une solution gagnante à bien des égards (pour les collaborateurs, les entreprises mais aussi pour la société et pour mieux répondre aux enjeux environnementaux).

Les enjeux du THSR

Plutôt que de parler de télétravail, le rapport traite du Travail hybride socialement respon-

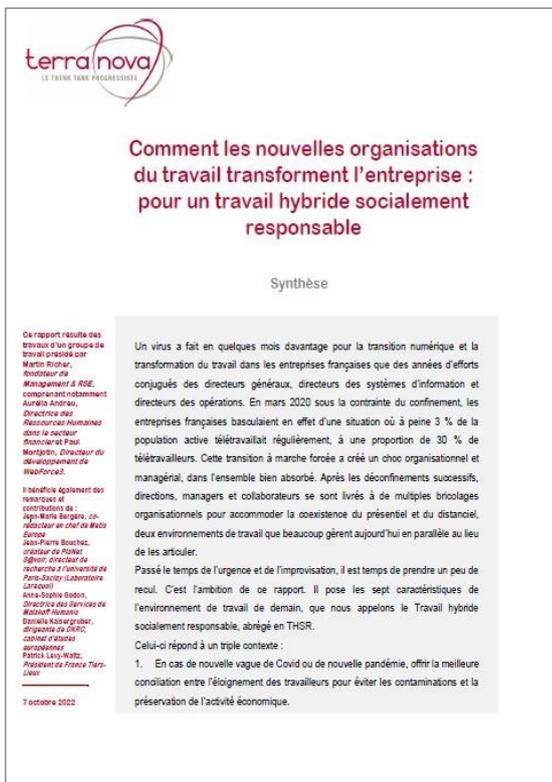
sable, désigné sous le sigle THSR en abordant les sept caractéristiques principales de l'environnement de travail de demain :

- 1- déployé à grande échelle,
- 2- volontaire et créateur de droits,
- 3- équitable,
- 4- équipé et protégé,
- 5- respectueux de la santé physique et mentale,
- 6- accompagné,
- 7- favorable à la performance globale.

Le rapport appelle de ses vœux la « création d'un droit effectif au télétravail, opposable à l'employeur avec la création d'un « titre télétravail » pour inciter les entreprises à faciliter l'accès de leurs collaborateurs à des espaces de travail partagés et leur donner le choix de

leur lieux de travail ». Il propose aussi des actions concrètes pour éviter de creuser une ligne de fracture entre les métiers éligibles et les autres. Le rapport suggère enfin d'organiser dans les entreprises des réunions débats en petites équipes sur le thème du travail après la

(Suite page 2)



crise sanitaire, selon les modalités du dialogue professionnel. Il encourage les approches permettant de conduire le changement, de modeler la culture d'entreprise en environnement hybride et d'apporter la cohésion aux collectifs de travail parfois malmenés par le distanciel, raison d'être, valeurs, leadership, ...

86 propositions pour améliorer le télétravail

Le rapport présente 86 propositions pour repenser le travail hybride. Nous en avons retenu 10 qui nous paraissent particulièrement pertinentes.

1—Conduire en synergie la réflexion sur les dispositifs de TAD à proposer et les formules flexibles de temps de travail. Les deux problématiques sont en effet interdépendantes.

2—Eviter d'entretenir deux environnements de travail séparés, le présentiel et le distanciel. Au contraire, travailler sur les interactions, les articulations entre eux.

3—Les entreprises doivent revoir leurs rituels sociaux pour les adapter au travail hybride: instaurer des moments formels (pauses en équipe, réunions hebdomadaires...) permettant de réunir physiquement l'ensemble des salariés en même temps, proposer des moments de synchronisation pour les équipes.

4—Organiser au sein des entreprises des réunions débat en petites équipes sur le thème « le travail après la crise sanitaire ».

5—Négocier des accords sur le « travail hybride » plutôt que sur le télétravail, afin de

mieux tenir compte de la coexistence des différents environnements de travail.

6—Intégrer le management du travail hybride dans le cursus de formation des managers.

7—Donner corps à un droit effectif au télétravail opposable à l'employeur. Cette disposition s'inscrirait dans une forme d'ordre public social en matière numérique qui s'imposerait à l'ordre conventionnel et à l'ordre contractuel.

8—Mettre en place par un accord national interprofessionnel un socle annuel minimum fixé initialement à 24 jours par an ainsi que des conditions d'exercice de ce forfait jours (délai de prévention notamment).

9—Automatiser des rapports hebdomadaires permettant aux collaborateurs de connaître leur degré d'utilisation des écrans, de la visioconférence, des courriels, etc.

10—Repositionner les entretiens d'évaluation en termes d'intention (progrès plus que contrôle), de fréquence (plus de continuité et boucle de rétroaction plus rapide) et de contenu (mettre le travail et son organisation au centre du dialogue).

Cette liste n'est pas exhaustive. Le rapport repose les bases d'un environnement de travail hybride, innovant, performant et qualitatif. Un document qui devrait être lu par tous les DRH.

Le rapport est disponible en téléchargement sur le site de Terra Nova : <https://shorturl.at/aEK78>