Les DRH veulent tirer les leçons de l'épidémie et développer le télétravail

La crise a révélé l'efficacité du travail à distance dans les entreprises. Celui-ci doit toutefois être encadré.

Anne-Hélène Pommier

2 min

Consultés lors d'une enquête, 85% des 458 DRH interrogés pensent que le développement du télétravail est souhaitable, et de façon pérenne.

EMPLOI C'est la confirmation qu'ils attendaient. Celle qui montre que l'épidémie de coronavirus a fait bouger les lignes et que rien ne sera plus comme avant dans l'organisation des entreprises. L'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) milite depuis longtemps pour le développement de la pratique du télétravail. Et pour sa présidente, Audrey Richard, les conclusions de l'enquête réalisée dans les entreprises à la fin du confinement, et dévoilées ce vendredi, sont « une victoire ». « La crise a contraint tout le monde à se mettre au télétravail. Et toutes les organisations, même les plus réfractaires, ont montré que cela fonctionnait. Le retour en arrière n'est plus possible », assure-t-elle.

En collaboration avec le Boston Consulting Group (BCG), l'association a interrogé début juin 458 DRH exerçant sur l'ensemble du territoire et pour moitié dans des structures de moins de 300 salariés. Et leur message est très clair : 85 % d'entre eux pensent que le développement du télétravail est souhaitable, et de façon pérenne. Au premier rang de leurs motivations, la volonté de répondre aux attentes des salariés et la recherche de gains de productivité. Les deux tiers des DRH voient aussi dans le télétravail un moyen de réduire l'empreinte carbone de l'entreprise. Quant aux arguments financiers comme la possibilité d'économiser sur les loyers ou de recourir à une main-d'œuvre délocalisée et potentiellement moins chère, ils arrivent en queue de peloton.

Autre révélation de l'enquête, la pratique forcée du travail à distance a permis aux entreprises d'étendre le spectre des métiers qui pouvait être exercés en dehors de leurs locaux. « Cela a fait sauter beaucoup d'a priori », constate Vinciane Beauchêne, directrice adjointe au BCG.

L'enthousiasme n'empêchant pas d'être lucide, l'ANDRH et le BCG soulignent néanmoins que si davantage de télétravail est souhaitable, ce serait une erreur de considérer que son développement va de soi. « Le télétravail est tout sauf une petite évolution, cela a des répercussions sur l'ensemble de l'entreprise et son fonctionnement », mettent en garde les organismes.

Adapter le management

Tout comme il serait dangereux de tirer trop vite des conclusions définitives de son exercice pendant la crise, où il a dû souvent cohabiter avec la garde des enfants, l'ouvrir davantage aux salariés sans adapter les pratiques managériales n'aurait pas de sens. « La communication, la capacité à motiver, à donner du sens au travail, à faire progresser ses équipes sont des qualités primordiales », relève Vinciane Beauchêne. « Beaucoup de nouveaux sujets, qui sont aussi des préoccupations sociétales, sont arrivés sur le bureau des DRH. Nous avons dû faire des recommandations sur le sommeil, la prise des repas, la pratique du sport, les violences faites aux femmes… », ajoute Audrey Richard.

Pour le vice-président de l'ANDRH, Benoît Serre, l'un des enjeux majeurs sera de maintenir la cohésion dans les entreprises. « Il ne faudrait pas que le développement du télétravail comme facteur d'amélioration de la qualité de vie conduise à une fracture entre les cols blancs et les cols bleus qui n'y ont pas accès. »

Mais le plus gros écueil à la modification de l'organisation du travail demeure pour lui juridique. Le DRH s'inquiète d'ailleurs du lancement par les centrales syndicales d'une négociation nationale en vue de rédiger un accord interprofessionnel sur le télétravail. « Le risque, c'est que la négociation, qui peut durer entre quatre et huit mois, bloque le processus. Ce qu'il faut, c'est de la flexibilité. Cela ne veut pas dire faire n'importe quoi, mais faire confiance au dialogue social sur le terrain », plaide Benoît Serre, bien décidé à « ne pas rater cette occasion historique de réaliser une transformation du travail souhaitée et souhaitable ».