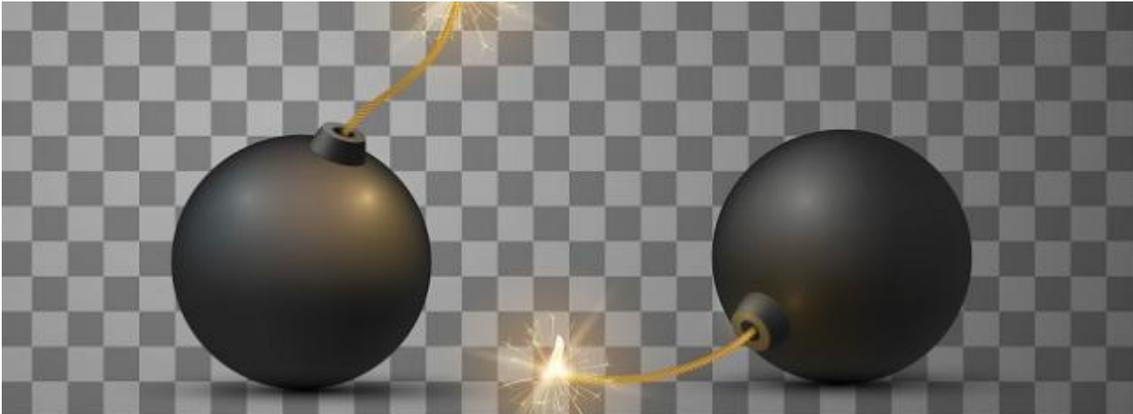


"Le télétravail associé au management inadapté est une bombe à retardement"

Si le télétravail a permis d'améliorer la qualité de vie de nombreux Français, les menaces liées à cette forme d'organisation en l'absence d'un management adapté se précisent.



Henri Savall, professeur émérite à l'IAE de Lyon (Université Jean Moulin) et président-fondateur de l'ISEOR*, publie ce mois-ci un ouvrage intitulé *"Menaces et opportunités du télétravail"*** dans lequel il pointe les nouveaux défis auxquels sont confrontées les entreprises.

Les Français apprécient le télétravail, mais nos entreprises y seraient plutôt réfractaires...

Oui, effectivement. Une enquête de la DARES parue en mars 2020 révèle que le télétravail est très attractif auprès des salariés français alors même que, d'après Eurostat, la France le pratique à un niveau modeste par rapport à ses voisins européens. Lors du confinement, la **population active française** s'est ainsi répartie en 4 quarts : un quart travaillait sur site, un second était en télétravail, un troisième au chômage partiel, et le dernier en congé ou arrêt maladie.

On connaît les atouts du télétravail, notamment en termes d'équilibres de vie, moins les menaces. Quelles sont-elles ?



Il existe une incidence sur la qualité du travail, la productivité, le niveau de service rendu. Mal organisé, le télétravail engendre une forte baisse des interactions sociales, menaçant le "liant" en entreprise, le sentiment d'appartenance. Il met l'accent sur les **compétences individuelles** au détriment du **collectif**, ce qui est source de fuite de valeur économique considérable. Mais avant même le télétravail massif imposé par la crise sanitaire, on constatait déjà des dysfonctionnements : il y a un virus autre que la Covid-19 qui est le **virus TFW** (Taylorisme, Fayolisme et Weberisme). 53% des pertes de productivité ou coûts cachés sont dus à une désynchronisation issue de dysfonctionnements liés aux modes d'organisation. La perte de productivité est évaluée à hauteur de 11.000 à 38.000 € par personne et par an. Par ailleurs, nous avons publié avant la crise une estimation des **coûts cachés de l'absentéisme** en France : ils s'élèvent à environ 108 milliards d'€.

Sur quelles données vous appuyez-vous ?

Durant un demi-siècle, nous avons mené une étude scientifique auprès de 2150 entreprises de 72 secteurs d'activités différents, dans 47 pays. Pas moins de 110.000 salariés ont été observés. Il en ressort que plus de la moitié des dysfonctionnements en entreprise est due au **manque de coordination** entre équipes. Mal piloté, le **télétravail** vient s'ajouter comme contrainte supplémentaire. La cohésion d'équipe, déjà difficile à maintenir en temps normal, est encore plus compliquée aujourd'hui, d'autant plus que le télétravail génère des **tensions** entre ceux qui le pratiquent et ceux qui ne le peuvent ou ne le souhaitent pas.

L'expérience du **télétravail** révèle l'importance d'un management de qualité. A ce sujet, les chiffres de l'OCDE nous inquiètent. Si l'on ne change pas nos **pratiques managériales** dans les 10 ans, il risque d'y avoir des destructions d'emploi par dizaine de millions en Europe. Si l'on ne se prépare pas dès aujourd'hui en termes d'agilité et de compétences numériques, un transfert de valeur économique se fera vers l'étranger. Les États-Unis commencent à séduire nos TPE et PME, ainsi que la Chine.

Quelles solutions préconisez-vous ?

Les entreprises les plus matures face à la **crise sanitaire** sont celles qui ont su s'appuyer sur l'expérience de la grippe aviaire. Il n'y a pas eu de confinement à cette époque, mais certaines entreprises avaient mis en place un **plan de continuité d'activité** et ces dernières ont mieux traversé la **période de confinement** liés à la Covid-19. Cela suppose une agilité de tous les instants... Or, l'agilité est comme un sport. Il faut s'entraîner en permanence, être ouvert sur ce qui se passe, écouter le salarié, comprendre ses réactions en fonction des situations qui se présentent.

Avez-vous des exemples dans lesquels le télétravail a permis une nouvelle dynamique ?

Durant la crise sanitaire, nous avons interviewé, entre autres, des acteurs de la grande distribution alimentaire. Certains dirigeants ont choisi d'encourager la **mobilité interne** de leurs collaborateurs, de leur proposer des formations afin de les rendre **polyvalents**. Cette réallocation des ressources a permis de limiter le **chômage partiel** et a amélioré l'employabilité des salariés. De même, dans les hôpitaux, le télétravail a permis des innovations au service d'une plus grande réactivité. D'autres entreprises ont mis en place des outils digitaux afin de rester en contact avec les salariés et limiter leur isolement, proposé des formations...

Quel sera le rôle de la RH ?

La fonction RH doit être mise à contribution dans la **réorganisation du management** tout en veillant à la prévention des



risques psychosociaux. L'autonomie prisée par les défenseurs de l'entreprise libérée montre ses limites. Les risques psychologiques sont devenus un problème majeur, managers et collaborateurs étant fortement impactés.

Propos recueillis par Frédérique Guénot

* Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations

** ["Menaces et opportunités du télétravail"](#) par Henri Saval et Véronique Zardet, Editions EMS Management et Sociétés, janvier 2022.

