

**ANALYSE.** Le travail hybride – avec un consensus autour de deux jours par semaine – semble largement partagé. Or, de nouvelles tendances sont en train d'émerger. Des entreprises parisiennes et franciliennes ayant des problèmes de staffing commencent à proposer des accords 100 % télétravail, ce qui leur ouvre un marché du travail différent et global, créant ainsi une guerre des talents. Le bureau de l'ANDRH Rhône & Ain a débattu sous la forme d'une « battle » d'arguments à ce sujet. Morceaux choisis.

## Débat

# Et vous, plutôt pour ou contre le 100 % télétravail ?

### Le 100 % télétravail : est-ce une si bonne idée ?

Et si on imaginait un monde qui n'existe pas tout à fait, dans lequel les questions d'attractivité et de fidélisation ont été résolues ? Le salarié du « monde d'avant » est désormais responsabilisé sur l'organisation de son propre travail et sur le choix de son lieu de travail. Cette organisation repose sur la confiance, dans un contexte qui ne peut être que valorisant et attractif.



*Propos recueillis par Patrick Ducher, journaliste d'entreprise indépendant*

Dans ce « nouveau monde », tous les collaborateurs pourraient télétravailler. Mais que deviendraient les fonctions support et de production ? Un monde à deux vitesses se profile, ravivant ainsi le clivage cols bleus / cols blancs. Cependant, ces distorsions existent déjà, car l'entreprise est constituée par nature de groupes de travail différents...

D'autre part, la flexibilité permise par le 100 % télétravail donnerait accès à des compétences rares, parfois inexistantes en région. L'entreprise aurait également à travailler sur la rétention de ces compétences. La logique de développement et de transfert de compétences aurait ainsi à perdurer et la dématérialisation pourrait grandement aider l'entreprise sur ces sujets.

### Comment maintenir le collectif de travail dans ce contexte ?

Avec le 100 % télétravail, les collaborateurs ne se rencontrent plus. Il faudrait donc organiser des temps forts de rencontres, notamment autour du partage de compétences, d'entraide et de convivialité, pour nourrir le sentiment d'appartenance. Ce 100 % télétravail serait plus facile à mettre en œuvre



### Les débats du groupe ANDRH Rhône & Ain

Le groupe ANDRH Rhône & Ain ambitionne de faire entendre les opinions de la communauté RH aux acteurs influents français sur les sujets majeurs sociétaux et humains. Les propos présentés dans ce document sont le reflet d'un débat mensuel organisé entre les membres du bureau restreint.



**Avec le 100 % télétravail, les collaborateurs ne se rencontrent plus. Il faudrait donc organiser des temps forts de rencontres, notamment autour du partage de compétences, d'entraide et de convivialité.»**

dans des organisations matures avec des process déjà établis.

Dans le modèle du 100 % télétravail, il s'agirait de manager différemment ces temps collectifs. Le collectif ne serait pas personnifié par un groupe de personnes physiquement présentes dans un même lieu. Il pourrait se construire avec une somme d'individus, à distance, et devrait être entretenu par un management spécifique. De plus, les salariés recrutés en 100 % télétravail n'auraient, par définition, pas eu le temps de créer des liens. Un travail conséquent d'accompagnement serait à prévoir dans ces cas-là.

Enfin, les budgets dont on peut disposer en repensant l'organisation des bureaux pourraient être redistribués sur des espaces de coworking.

### Quid de la confidentialité ?

La confidentialité est inhérente à l'activité et existe déjà dans le travail en présentiel. Les règles édictées sur les connexions et la sécurisation sont valables pour le télétravail à 100 %, même si le « confidentiel défense » n'est pas applicable *stricto sensu*. Il convient donc de repenser les règles connues aujourd'hui dans le cadre du travail hybride pour les adapter au *full remote*.

### Comment évaluer la capacité à télétravailler à 100 % ?

La capacité à travailler à 100 % en télétravail est une approche drastiquement différente, qu'il faut pouvoir évaluer dès le processus de recrutement. Comment évaluer la capacité d'un collaborateur actuel et d'un candidat à travailler à 100 % à distance ? Il faut évaluer sa capacité à pouvoir l'assumer, à gérer le sentiment d'isolement et à s'organiser pour travailler à distance avec des outils adaptés.

Pour les salariés en poste, on peut imaginer des points réguliers ou ponctuels sur l'organisation en 100 % télétravail. La réversibilité du télétravail doit être garantie et l'accompagnement est crucial pour prévenir les RPS. Enfin, les frais supplémentaires encourus par l'entreprise doivent être pris en considération avant même de proposer cette organisation.

### Et pour la rémunération ?

L'embauche d'experts en région à des salaires parisiens peut créer une

concurrence déloyale. Des lissages seront donc à effectuer pour éviter des excès. Aller vers le 100 % télétravail peut aussi créer des déséquilibres en embauchant du personnel hors Hexagone payé à moindre coût. On retrouve ici les mêmes problématiques qu'en présentiel et elles relèvent de la politique RSE de l'organisation. ●



## Synthèse

### Atténuer les risques du 100 % télétravail

#### Prévenir les RPS

- En repensant la notion de **communauté** et en créant de nouvelles manières de créer du **lien**.
- En systématisant des temps collectifs et individuels dédiés à la **santé psychologique**.
- En apportant une attention particulière aux **managers**.

#### Donner envie de revenir...

- En prenant en charge les frais de déplacement pour une réunion biannuelle par exemple.
- Attention : il existe un risque juridique si l'entreprise propose une présence sur place et que les déplacements sont à la demande du collaborateur.

#### Repenser le présentiel au lieu de penser « 100 % télétravail »

- En adaptant les bureaux.
- En organisant des rencontres informelles.
- En réfléchissant aux conditions d'accès au télétravail.

#### Adapter le processus d'embauche

- En évaluant les capacités du salarié à télétravailler.
- En déterminant qui a la responsabilité de cette évaluation (RH ? Manager ? les deux ?).
- En repensant l'intégration pour ne pas amoindrir le sentiment d'appartenance.

#### Questionner la rémunération

- En faisant évoluer la politique de rémunération de manière globale.
- En adaptant les salaires des parisiens et franciliens en 100 % télétravail au benchmark local.

#### Définir l'éligibilité au télétravail...

- En repensant le travail, en l'automatisant ou en découpant certaines tâches pour les rendre télétravaillables.
- En mettant en place un plan d'accompagnement par secteurs.

#### Garantir l'équilibre pro/perso

- En garantissant le maintien du lien social.
- En proposant des évaluations du dispositif et des aménagements selon les cas.