

## Télétravail : de la lune de miel à la gueule de bois

Mars 2020. En quelques jours, le télétravail est passé du statut d'exception à celui de norme universelle. Des millions de salariés ont basculé derrière un écran, dans leur salon ou leur chambre improvisée en bureau. « On a gagné dix ans en trois jours », confiait en 2021 un patron d'entreprise, impressionné par la rapidité avec laquelle ses équipes avaient basculé à distance. Cinq ans plus tard, il semble que l'enthousiasme initial a pris un peu de plomb dans l'aile, si j'en crois les nombreuses entreprises et organisations avec lesquelles nous collaborons...

Dans un premier temps, la solution qui a permis de maintenir les activités pendant la pandémie offre de solides arguments : la fin du temps perdu en trajets interminables, une plus grande autonomie, une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle, finalement une possibilité de travailler autrement, avec plus de souplesse et de confiance. Les entreprises y ont également trouvé leur compte, au-delà de la poursuite des affaires, elles réalisent des réductions de coûts et offrent une attractivité renforcée à une génération de talents pour qui la flexibilité est devenue non négligeable.

Mais la lune de miel a été brève, même si le télétravail est actuellement perçu comme un droit ou du moins une option légitime. Derrière l'écran, l'isolement s'est installé, la créativité s'est émoussée, les journées se sont parfois allongées et la maison est devenue un bureau permanent, brouillant les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle. Les réunions virtuelles à répétition ont remplacé les échanges spontanés à la machine à café, affaiblissant la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance. Les managers sont déstabilisés par le suivi à distance, et un sentiment d'abus s'installe progressivement. Peut-on réellement concilier l'accomplissement des tâches ménagères ou l'encadrement parental avec l'exercice d'un emploi à part entière ? Les collègues, les clients et les partenaires se sont éloignés. Comment transmettre une émotion ou une identité commune lorsqu'on ne partage plus que des pixels ? Les inégalités aussi se sont creusées : tous les métiers ne sont pas télétravaillables et tous les logements ne sont pas adaptés.

Aujourd'hui, rares sont les entreprises qui mettent encore le télétravail au centre de leur organisation du travail. Mais rares aussi sont celles qui osent un retour complet au bureau, sauf pour les fonctions qui l'exigent. Le modèle hybride s'est imposé : un ou deux jours à distance au maximum, le reste en présentiel. Les bureaux se réinventent comme des lieux de collaboration et de socialisation, plus que de production individuelle. On y vient pour échanger, innover, tisser du lien. Le télétravail reste cependant un levier d'attractivité. Il s'inscrit dans une transformation plus large du monde du travail, une mutation qui place au centre l'équilibre, la responsabilité et la liberté de choix, tout en étant conscient qu'aucune organisation ne peut plus ignorer l'aspiration des salariés à davantage de sens et de flexibilité. Le reste n'est qu'affaire d'ajustements : les salariés y voient un droit, les entreprises un levier d'organisation. Le télétravail a gagné sa légitimité, mais il ne saurait remplacer entièrement le lien humain qui fait la richesse d'une organisation. À distance, on se parle, mais on ne se rencontre pas.

Steeves Emmenegger, fondateur de  
emmenegger compétences conseils sa  
et de SCAN swiss competencies assessment network sarl