



**DAMIEN RISO**

Directeur associé,  
I&C - ABV FRANCE

## Télétravail : accord à durée déterminée ?

**Tout s'est accéléré. Le confinement a propagé le télétravail pour concerner jusqu'à un actif sur quatre selon les études spécialisées. Le télétravail a permis la continuité de l'activité de l'entreprise et il a garanti la protection des salariés. Et contrairement aux légendes urbaines, les salariés ont bien télétravaillé.**

Laurent TERMIGNON, Directeur de l'activité Talent Management et Rémunération chez WILLIS TOWERS WATSON mène chaque année des enquêtes de référence sur la gestion du capital humain auprès de 10 millions de salariés dans le monde. Pour Laurent, avec ces retours d'expériences, les faits sont là. « On observe que la nature humaine tend à faire le mieux possible. Les salariés font leur travail. L'inquiétude du manager qui a du mal à contrôler ce qui est fait existe aussi. Mais les salariés ont joué le jeu et l'efficacité a été au rendez-vous » précise Laurent. Le télétravail a été le succès du premier confinement. Plébiscité par les salariés. Favorisé par le gouvernement. Jusqu'à être encadré le 26 novembre dernier par le patronat et les syndicats dans un accord ANI déjouant tous les pronostics. Tous convergent pour rallonger son emploi et faciliter son développement immédiat.

Pour Laurent, la notion de temps est centrale sur ce sujet du télétravail. Elle serre aux entourures les entreprises. D'abord, dans un contexte forcé, elles se sont trouvées dans l'obligation de faire au mieux, écourtant leurs réflexions sur le télétravail, pour répondre aux attentes de salariés d'entreprises portant elles-mêmes leur vision particulière du télétravail. Au moment du deuxième confinement, en plus, elles ont été dans l'obligation de concilier à leur peur d'urgence de « clusters », le besoin managérial d'un retour au travail sur site et les besoins à court terme de salariés. Alors certaines entreprises ont commencé à penser à l'après et que celui-ci puisse être perturbé par des réponses à court terme.



En tant que conseil, Laurent TERMIGNON incite les entreprises à :

### **Laurent TERMIGNON**

Directeur Talent & Rewards France  
WILLIS TOWERS WATSON

- Bien écouter les salariés ; pour mieux définir et distinguer le court terme et la suite à donner au télétravail.
- Sonder les managers ; pour améliorer les pratiques, les outils, le style, etc. du management à distance.
- Envisager la mise en place de tableaux de bord et indicateurs métier plus fins pour éviter le harcèlement des salariés.
- Identifier les conditions de succès du télétravail (moyens, environnement de travail, etc.),
- Distinguer les activités, les tâches et les interactions qui peuvent être faites à distance de celles à réaliser sur le lieu de travail ; mais également le temps des échanges physiques et virtuels.
- Identifier ce qui a du sens sur la définition d'un lieu de résidence de salariés et sur celle d'un lieu de travail : plusieurs sites ou un unique, ponctuel, sous-traité, etc. Concernant les surfaces à exploiter, certaines entreprises ont vu une opportunité d'économies qui, depuis, a été remise en question.
- Ouvrir de nouveaux champs de réflexion sur les bassins d'emploi, les préoccupations de compétences, l'évolution professionnelle à distance ; et privilégier les processus sans perte de temps qui ne fragilisent pas l'organisation actuelle.
- Protéger la productivité ; par une meilleure communication sur les objectifs, la mission d'entreprise, l'importance du travail de chacun. Les salariés doivent pouvoir mettre en perspective leurs contributions ; par la flexibilité pour lutter contre le phénomène d'usure.
- Répondre à court terme pour l'intérêt du climat social, mais en l'absence de visibilité, limiter dans le temps les accords avec une clause de revoyure par exemple.
- Ne pas être offensif sur les rémunérations des dirigeants en 2021. Au contraire, anticiper et redéfinir les objectifs des salariés pour protéger leurs rémunérations.

Construire, déconstruire et reconstruire l'entreprise n'est pas évident. Il n'y a pas de solution idoine car les situations d'entreprise ne sont pas les mêmes. La transformation des organisations par le télétravail va se faire avec les attentes des salariés. Laurent TERMIGNON aime le rappeler : « Vous n'avez pas un salarié. Pour certains salariés, le télétravail est ressourçant. Il ne l'est pas pour d'autres. L'enjeu du DRH est que le salarié puisse trouver ce qu'il y a de plus pertinent pour lui en concertation avec son manager, puis que cela puisse évoluer. » Cette logique de flexibilité ne peut être pérenne qu'à la condition de protéger les parties par un accord à durée déterminée. ●