

Les Echos

Opinion | Le télétravail oui mais la confiance surtout



Il importe surtout de retenir s'agissant de la distance, que c'est bien le lien de confiance qui importe souvent plus que le lieu

Après les nombreux débats sur le sujet, la productivité au télétravail doit surtout être regardée au prisme du lien de confiance entre le salarié et son manager, estime Jean-Pierre Bouchez.

Une bonne manière d'appréhender la question du télétravail consiste à se pencher sur les travaux majoritairement académiques publiés dans la période récente. Afin de tenter d'y répondre dans ce cadre, nous retiendrons les deux critères principaux généralement admis au regard de la performance des organisations : d'une part, la productivité et d'autre part, l'innovation.

S'agissant du critère de la productivité, la grande majorité de la quinzaine d'études et recherches consultées entre 2012 et 2022, fait apparaître,

dans des contextes toutefois différents ou nuancés, un lien positif entre la pratique du télétravail et la productivité. Les facteurs explicatifs sont, sans surprise, liés au gain de temps de déplacement, générant le plus souvent un allongement de la journée de travail. Mais d'autres facteurs sont également mis en exergue, comme une meilleure concentration à domicile, une organisation différente du travail, ou un usage optimisé des outils digitaux.

Profil des travailleurs

Pour autant, des nuances, voire des contradictions apparaissent selon les travaux, comme le fait que cette tendance favorable peut concerner, selon les cas, des employés réalisant des tâches répétitives ou ceux effectuant des tâches complexes. Les rares recherches qui contredisent cette liaison, relèvent de l'insuffisance d'interactions en face-à-face, notamment pour les employés les moins qualifiés.

Toutefois, dans certains de ces travaux, il est nécessaire d'être attentif sur le plan méthodologique à l'existence de biais de sélection liés au fait que les employés prêts à travailler à domicile sont généralement plus motivés, plus impliqués dans leur travail et donc plus performants.

En tout état de cause, il importe de prendre en compte le profil des personnes, tels les niveaux de qualifications et de rémunérations, ainsi que la nature des professions et des activités. Il faut également considérer la qualité de l'environnement domiciliaire, ou la manière dont le télétravail a fait (ou non) l'objet d'une préparation spécifique particulière de la part l'entreprise.

Confiance partenariale

S'agissant du second critère retenu au regard de la performance, celui de l'innovation, il convient d'emblée de souligner que le lien est assurément plus difficile à établir que le précédent. Ce concept étant plus complexe à saisir et à surtout à quantifier, notamment au regard des méthodologies mobilisées ainsi que du sens attaché à cette notion. Nous nous appuyons, à cet effet, sur une douzaine d'études et de recherches opérées dans une

période plus large (2004-2022).

Le bon sens, confirmé par de nombreux autres travaux autour du thème de l'économie du savoir, souligne que la proximité géographique au sein des grandes métropoles réputées favorise l'innovation collaborative. Cela au regard d'une forme d'« atmosphère » urbaine, intellectuelle, technologique et financière, qui attire et concentre, tel un aimant, des professionnels et des organisations du savoir, générant potentiellement des interactions prometteuses.

Pour autant, des chercheurs comme Thomas Loilier et Alberic Tellier, dans un travail robuste datant de 2004, mais toujours d'actualité, se sont penchés sur la question de la collaboration au sein des réseaux d'innovation distants, utilisant des TIC comme support de communication. Une idée sous-tend leur analyse : la confiance partenariale apparaît comme un mode de coordination singulièrement incontournable dans le cadre de réseaux innovants distants.

Vaccin anti-Covid

Par ailleurs Marius Meeus et Leon Oerlemans, dans une recherche réalisée en 2008, ont souligné que ces deux positionnements (proximité physique et distance géographique) s'articulent et se combinent. Ils avaient en effet relevé qu'une firme est d'autant plus innovante qu'elle développe des liens simultanément avec d'autres organisations en proximité géographique et situés hors du territoire. On rappellera enfin une illustration récente particulièrement probante face à un défi mondial exceptionnel sans faire référence ici à une recherche particulière : celui de la mise au point en une année du vaccin anti-covid au lieu de dix ans habituellement.

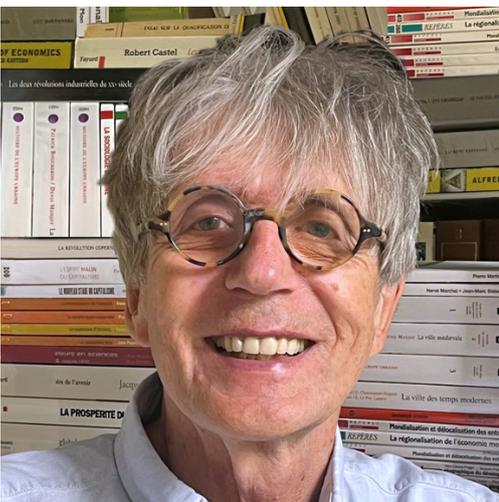
L'extraordinaire mobilisation de toute la communauté scientifique mondiale (le plus souvent à distance) avec les industriels a constitué un facteur décisif à cette réponse par nature innovante. Ces scientifiques, comme cela est souvent le cas dans les processus d'innovation, ont également bénéficié des connaissances acquises lors des deux précédentes pandémies

de coronavirus mais aussi de ressources financières légitimement hors du commun compte tenu de la nature de l'enjeu.

La distance n'est pas un obstacle

Certaines autres études et recherches, confirment ou nuancent ces tendances favorables, mais il importe surtout de retenir s'agissant de la distance, que c'est bien le lien de confiance qui importe souvent plus que le lieu. En d'autres termes, au regard de ce lien complexe entre exercice d'un travail hybride et innovation, la distance ne constitue pas en soi nécessairement un obstacle à cette dernière.

Un bon compromis, consiste à maintenir dans la mesure du possible des relations combinant des échanges physiques en présentiel et des échanges à distance sous forme numérique et/ou réticulaire. Il importe surtout de retenir, s'agissant de la distance comme de la proximité physique, que c'est bien le lien de confiance qui importe, souvent plus que le lieu. On peut donc convenir au regard de la majorité de ces travaux que le télétravail ne constitue pas, à tout le moins, un obstacle à la performance.



Jean-Pierre Bouchez

*Directeur de recherche à l'Université de Paris-Saclay
(Laboratoire Larequoi).*

Créateur de PlaNet S@voir.

*Auteur de l'ouvrage « Le travail et ses espaces »
De Boeck, 2023.*

21 décembre 2023