

DOSSIER

MANAGER LE TÉLÉTRAVAIL

Il n'y aura pas de retour en arrière. Après deux ans de télétravail imposé, des millions de Françaises et de Français ne souhaitent pas revenir chaque jour au bureau, sans pour autant plaider pour la généralisation du travail à domicile. Entre présentiel et distanciel, un nouveau modèle est en train de voir le jour. Cette reconfiguration questionne plus généralement l'équilibre souhaité entre la vie privée – personnelle, familiale, sociale... – et les activités professionnelles, qu'il s'agisse de la gestion de carrière ou des moments que l'on veut passer entre collègues. Esquisser les contours de ce nouveau monde et du management qui va avec, c'est tout l'objet de ce dossier. Bonne lecture !

DOSSIER COORDONNÉ PAR **FABIEN TRÉCOURT**



LES NOUVELLES RÈGLES DU JEU

Piloter le travail à distance ne va pas de soi et nécessite, si on souhaite en tirer tous les bénéfices, une profonde évolution de la culture managériale. **ÉMILIE VAYRE**

week-end. Un moyen de se rendre visible, et de mettre en scène leur dévouement envers l'entreprise.

Dans les faits, les salariés en télétravail fournissent davantage d'efforts, parfois même sans limite, acceptant des conditions de travail qu'ils auraient refusées dans un autre contexte ④. Des préjugés et comportements discriminatoires persistent cependant à leur endroit. Ils sont soupçonnés de consacrer moins de temps au travail au profit de leurs activités personnelles ⑤. Dans les médias, au sein des entreprises, dans l'espace public, le discours dominant oppose aussi les salariés qui travaillent et ceux qui travailleraient moins ; ceux qui prennent des risques en étant exposés aux contaminations et ceux qui restent à l'abri. Ce discours renforce la « culpabilité intériorisée » des télétravailleurs qui en viennent à considérer qu'ils ont la « chance » de pouvoir travailler en échappant à certaines contraintes, et à se sentir redevables à l'égard de leur employeur ou de leur manager qui leur accorde ce « privilège ».

UN NÉCESSAIRE CHANGEMENT CULTUREL

Un autre défi de taille pour les managers concerne le management d'équipe ⑥. Si la proximité physique facilite le partage d'informations, de connaissances et de compétences, tout comme le sentiment d'intégration ou d'appartenance à un groupe, la médiatisation des interactions et la dispersion des salariés altèrent leur capacité à coconstruire des savoirs et savoir-faire. Le télétravail détériore aussi la qualité des interactions au sein des équipes et entre les équipes, avec un risque d'isolement professionnel et de fragmentation des collectifs. Il a tendance à inhiber les relations informelles, les échanges spontanés, rend plus difficile les moments de convivia-

Et même lorsque cette relation de confiance existe, elle est remise en cause par ce qui est systématiquement perçu par les salariés comme un contrôle accru de la direction lorsqu'ils travaillent à distance ②.

UN RISQUE DE SURINVESTISSEMENT

À première vue, la mise en place d'un management dit « par objectifs », centré sur l'autonomie et la responsabilité, semble un bon moyen de surmonter ces difficultés. À condition de tenir compte du fait qu'en l'absence de repères sociaux et spatiotemporels sur lesquels s'appuyer pour s'organiser, les salariés risquent de se sentir livrés à eux-mêmes et au final rapidement dépassés. Le manque d'informations concernant les objectifs de travail à atteindre ou les critères d'appréciation du travail génère un sentiment d'exclusion, de l'angoisse et du stress ③.

Les représentations négatives associées au télétravail laissent croire que l'absence d'indicateurs visuels de l'activité équivaut à l'absence d'activité. De quoi renforcer l'incertitude des salariés et la méfiance des managers. Loin de l'entreprise, certains salariés craignent de perdre la reconnaissance de leurs pairs et de leur superviseur. Ils réagissent en tentant d'exister *via* les outils technologiques, répondent à leurs mails ou interagissent en ligne, tard le soir, dans la nuit ou encore le

Le développement du télétravail, sur fond de pandémie et de confinement, a profondément bouleversé la relation qu'entretiennent les entreprises et leurs salariés. Et suscité de nombreux questionnements du côté des managers. Difficilement observable, le travail à distance remet en cause la manière d'apprécier l'activité et l'engagement des salariés. Une préoccupation pour une partie des cadres et dirigeants, qui s'inquiètent également du temps qu'ils vont devoir consacrer à communiquer avec l'équipe, à animer, coordonner et réguler le travail à distance ①.

Les travaux du domaine montrent que le télétravail affecte la dynamique managériale et le rapport aux subordonnés. Même lorsque les tâches à accomplir sont réalisables depuis la maison et les outils à disposition, les managers refusent d'accorder cette modalité à des collaborateurs dans lesquels ils n'ont pas ou peu confiance.



© JOANNA TARLET-GAUTEUR/SIGNATURES

lité, la régulation des tensions, pourtant essentiels à l'accomplissement des missions et à l'épanouissement professionnel.

Ainsi, le déploiement du télétravail appelle un changement culturel au sein des entreprises. Les résultats des recherches scientifiques menées depuis une vingtaine d'années varient selon le type d'entreprise considéré, mais permettent d'identifier les leviers d'action favorisant les retombées positives du télétravail . Une transition réussie suppose de laisser les salariés libres de s'engager ou non dans cette voie. Des travaux montrent que la for-

malisation de cet engagement – de façon contractuelle par exemple – favorise son acceptation et l'instauration de relations de confiance au sein d'une équipe. À l'inverse, lorsqu'il est informel, il est plus souvent perçu comme peu légitime et encourage des comportements de (sur)contrôle de la part des managers. Or les cadres et dirigeants ont au contraire intérêt à déléguer et accorder des marges de liberté à leurs subordonnés – celle de s'organiser comme ils l'entendent notamment.

Plus généralement, les entreprises facilitent le déploiement du télétravail

lorsqu'elles l'accompagnent d'une politique de soutien et de formation dédiée. Cela consiste à former les salariés à l'utilisation de nouveaux outils ou applications technologiques mais aussi sur des sujets plus spécifiques, comme la gestion du temps en autonomie, la préservation de la vie personnelle lorsqu'on travaille à domicile, etc. Pour un meilleur ajustement, les entreprises gagnent également à proposer une assistance technique à distance, un équipement et un aménagement du poste adéquats ou encore un soutien financier pour les nouvelles dépenses occasionnées. 

MANAGEMENT POUR UN TÉLÉTRAVAIL ÉPANOUISSANT

Les politiques et pratiques managériales qui favorisent l'engagement, l'épanouissement, l'inclusion et l'équilibre des télétravailleurs sont connues ❶ : elles nécessitent de reconnaître et de valoriser le travail accompli, d'encourager, d'être à l'écoute, d'accorder sa confiance ou encore d'apprendre à déléguer. À l'inverse, des règles strictes associées à une structure hiérarchisée, un contrôle étroit du travail, la nécessité de produire dans des délais réduits, les sollicitations dans l'urgence et à toute heure ou l'intrusion dans la vie « hors travail » génèrent un sentiment de pression, une baisse de la performance et des *burn out* chez les salariés. En France, les modes de management et la culture organisationnelle sont majoritairement fondés sur des modèles bureaucratiques qui valorisent le présentisme et le contrôle. Dès lors, ils ont été peu propices au déploiement du télétravail... ● E.V.

❶ Émilie Vayre, « Le télétravail : quels enjeux pour la santé, la qualité de vie au travail et les modes de management ? », in Émilie Vayre (dir), *La Digitalisation du travail. Nouveaux espaces et nouvelles temporalités de travail*, Iste, 2022.

Alors qu'ils occupent une place stratégique dans la mise en œuvre du télétravail, les managers sont, quant à eux, peu formés et soutenus. Or, les recherches montrent que, lorsqu'ils ont recours à des formations dédiées et qu'on leur donne les moyens de mettre en œuvre de nouvelles pratiques managériales, ils paraissent davantage à même de définir clairement le cadre d'une relation de télétravail, d'établir des relations de confiance, ou encore de mettre en œuvre de nouvelles stratégies de gestion à distance des activités professionnelles.

Enfin, l'expérimentation du télétravail *in situ*, l'analyse des activités et des usages réels peuvent permettre d'identifier les bénéfices et les risques

du télétravail, de redéfinir les conditions de télétravail, de réorienter l'accompagnement des managers et des télétravailleurs.

Depuis quelques années déjà, les managers, en particulier les managers de proximité, soumis à toujours plus d'exigences bureaucratiques, de reporting, de traçage, traversent une crise d'identité. À ce titre, ce chantier constitue une opportunité de recentrer le rôle des encadrants sur leur cœur de métier : l'organisation, l'animation, la coordination des équipes, l'accompagnement de carrières, le questionnement qui permet au travail d'avoir du sens, ou encore la remontée du travail de terrain, afin qu'il soit connu et reconnu au sein de l'organisation de travail. L'élaboration d'un tel projet organisationnel suppose une approche collective, tandis que le télétravail est souvent pensé dans sa dimension individuelle ou interindividuelle – un manager face à des subordonnés.

UNE DÉMARCHÉ COLLECTIVE ET ACCOMPAGNÉE

Les recherches confirment l'intérêt d'autres méthodes de travail, tenant compte à la fois des besoins et des contraintes individuelles et collectives d'un service, en lien avec celles des autres services de l'entreprise. Dans cette perspective, l'accès au télétravail pourrait ne plus être appréhendé

**Les organisations
de travail ont aussi
un rôle majeur à
jouer en matière
de sensibilisation et
d'appui au bornage du
temps de travail et du
temps de connexion.**



RETROUVEZ SUR WWW.SCIENCESHUMAINES.COM

Mercredi 20 avril à 18 h, *Sciences Humaines* reçoit la chercheuse en psychologie Émilie Vayre pour parler de télétravail. Rendez-vous sur la chaîne Twitch du magazine, accessible depuis les icônes réseaux sociaux de notre site.

uniquement dans le cadre du couple manager-salarié, afin d'éviter le « cas par cas » et le risque de subjectivité.

Aborder l'accès au télétravail sous l'angle de l'activité et non plus du métier ou du poste, discuter de la répartition des tâches « télétravaillables » à l'échelle de l'entreprise, et inscrire ces questions dans la politique de gestion des emplois et des compétences constituent également un moyen de prévenir les risques de discrimination, le sentiment d'injustice et les tentations de démissions. Les organisations de travail ont aussi un rôle majeur à jouer en matière de sensibilisation et d'appui au bornage du temps de travail et du temps de connexion, d'éviter les dérives, et de laisser le travail à sa juste place.

● ÉMILIE VAYRE

Professeure de psychologie du travail et des organisations, université Lyon-II, auteure de *20 grandes notions de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, 2019.

- ❶ Barbara Beham, Andres Bajerl et Steven Poelmans, « Managerial telework allowance decisions. A vignette study among German managers », *The International Journal of Human Resource Management*, décembre 2014.
- ❷ Laurent Taskin, « Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework », *Organization Studies*, vol. XXXVI, n° 11, novembre 2015.
- ❸ Sylvie Montreuil et Katherine Lippel, « Telework and occupational health. A Quebec empirical study and regulatory implications », *Safety Science*, vol. XLI, n° 4, juin 2003.
- ❹ Dharma Bathini et George Kandathil, « An orchestrated negotiated exchange. Trading home-based telework for intensified work », *Journal of business ethics*, vol. CLIV, n° 2, janvier 2019.
- ❺ Tomika Greer et Stephanie Payne, « Overcoming telework challenges. Outcomes of successful telework strategies », *The Psychologist-Manager Journal*, vol. XVII, n° 2, mai 2014 ; Jacqueline Vacherand-Revel et al., « Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres : reconfiguration des écosystèmes relationnels et d'activités », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. XXII, n° 1, mars 2016.
- ❻ Donald Hislop et Carolyn Axtell, « The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work. The case of telework », *New Technology, Work and Employment*, vol. XXII, n° 1, mars 2007.
- ❼ Émilie Vayre, « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le Travail humain*, vol. LXXXII, n° 1, 2019.



CLARA LABORIE,
Doctorante en sciences
de gestion à l'université-
Grenoble-Alpes.

3 QUESTIONS A...

CLARA LABORIE

« LE TÉLÉTRAVAIL EXACERBE LE CONTRÔLE MANAGÉRIAL »

Vous menez avec vos collègues du laboratoire CERAG de l'université Grenoble-Alpes une enquête sur le télétravail ❶. Quels sont son objectif et sa méthodologie ?

Cette enquête, lancée au printemps 2020 en plein confinement dans le cadre de la chaire « Management et santé au travail », vise à comprendre les effets du télétravail sur la santé des collaborateurs et l'exercice du management. En raison du contexte sanitaire, nous avons d'abord opté pour un questionnaire numérique, envoyé à plusieurs organisations partenaires, publiques et privées. Les questions portaient notamment sur l'impact du télétravail sur l'articulation vie professionnelle-vie personnelle, la communication au sein de l'équipe, le management... Un second questionnaire électronique, diffusé en novembre-décembre 2020, a souligné les évolutions importantes survenues depuis le printemps. Une troisième vague, en cours depuis l'automne, permet de préciser les premiers constats, dans un contexte où le télétravail s'est largement développé hors confinement. Nous réalisons aussi depuis septembre des entretiens semi-directifs avec les collaborateurs de plusieurs entreprises qui souhaitent plancher sur l'organisation du travail en mode hybride. Au-delà du constat, l'idée de cette recherche-action est d'élaborer et de tester des solutions managériales avec eux. À ce jour, environ 20 000 salariés, cadres et employés, nous ont répondu.

Quels enseignements tirez-vous de cette enquête ?

Les dirigeants craignaient que les salariés se relâchent en télétravail. Les premiers résultats montrent que ce dernier a amplifié les tendances existantes : ceux qui ne faisaient pas grand-chose sur site se sont un peu plus désinvestis ; les collaborateurs très engagés se sont consumés dans le travail, et une moitié environ y a trouvé un bon équilibre. Si beaucoup de répondants déclarent

souffrir de la disparition des échanges informels avec leurs collègues, un quart est ravi de rester à la maison. On note qu'entre le premier et le second confinement, un épuisement professionnel s'est installé. Il n'a depuis

cessé de s'accroître. Le télétravail réduit la fatigue physique mais augmente la fatigue cognitive, qui complique la concentration, provoque un sentiment de saturation et l'impression chez certains de ne pas avoir les moyens de bien faire leur travail. Pour les managers, organiser le travail à distance

demande beaucoup plus d'énergie que sur site, et une adaptation importante de leurs pratiques. Un défi que beaucoup ont relevé en se rendant plus disponibles ou en impliquant mieux les équipes. Maintenant que le télétravail s'est installé, l'enjeu est d'organiser collectivement l'activité en mode hybride, sans dégrader la performance et l'esprit d'équipe.

Quels conseils donner aux entreprises ?

D'abord, qu'en matière de travail hybride, il n'y a pas de recette miracle : la bonne formule dépend des catégories d'activités, de la nature et de la taille des équipes. Notre second conseil est de veiller à cultiver la confiance. Le télétravail exacerbe le contrôle managérial, qui provoque chez certains salariés le sentiment désagréable que leur chef ne leur fait pas confiance. Une situation source de désengagement et de mal-être. Le troisième, c'est la coconstruction. Les salariés doivent obtenir des réponses à leurs questions et constater que leur avis est pris en compte. C'est le cas en matière d'organisation du télétravail, par exemple. Il est important de discuter et de décider ensemble des tâches qui peuvent être réalisées à distance, et celles qui nécessitent de revenir sur site. Il faut parvenir à un compromis, se fixer un nouveau canevas organisationnel – 2 ou 3 jours de télétravail par semaine est souvent un bon équilibre selon les répondants –, et le diffuser avec l'idée qu'on se donne six mois pour voir si ça fonctionne. Puis, bien sûr, former les collaborateurs. Enfin, le manager doit soutenir ses équipes sur le plan affectif, mais aussi opérationnel. C'est une dimension clé dans le bien-être des salariés.

● PROPOS RECUEILLIS PAR CÉCILE PELTIER

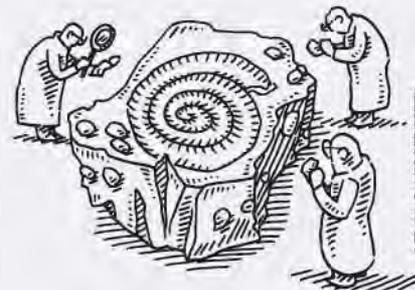
❶ Emmanuel Abord de Chatillon, Clara Laborie et Alice Monnier, « Les effets du télétravail sur la santé des salariés et l'exercice du management », laboratoire CERAG, université Grenoble-Alpes, en cours.

DÈS LE 19^e SIÈCLE : LA GENÈSE

« Télé », du grec « *têle* », signifie « au loin, à distance ».

Le « travail à distance » apparaît au 19^e siècle dans le champ professionnel, renvoyant aux ouvrières à domicile, aux artisans nomades ou encore aux tâcherons – ouvrier, paysan ou autre payé à la tâche... Le concept actuel de télétravail, prenant en compte l'utilisation d'outils informatiques, apparaît dans les années 1950, dans les travaux du mathématicien Norbert Wiener sur la cybernétique.

Au début des années 1970, l'ingénieur Jack Nilles invente le mot « télépendulaire » (« *telecommuting* » en anglais), tandis que, en France, le rapport Nora-Minc de 1978, sur l'informatisation de la société, évoque le concept de « télématique », associant informatique et télécommunications. L'expression « télétravail » s'impose en France au début des années 1980, pour désigner une activité professionnelle qui fait intervenir ce type d'outils.



© FRANK RAMSPOTT/GETTY

POINTS
DE REPÈRES

LES GRANDES ÉTAPES

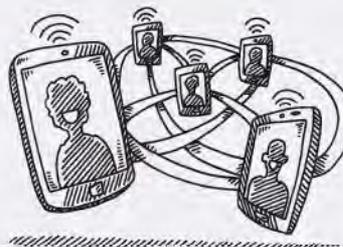
D'où vient le terme télétravail ? Quand est-il apparu ? Et que recouvre-t-il ? Réponses en quelques dates.

● FABIEN TRÉCOURT

1993-2017 :

L'INSTITUTIONNALISATION

La première définition officielle du télétravail apparaît dans un rapport interministériel de 1993, dit « mission Breton ». Elle met l'accent sur la réalisation d'un travail à distance des locaux de l'entreprise, et sur l'impossibilité de toute surveillance physique. L'accord national interprofessionnel du 19 juillet 2005 reprend les mêmes idées, en insistant sur le fait que les missions sont effectuées « dans le cadre d'un contrat de travail » et « de façon régulière », alors qu'elles pourraient être accomplies sur site. Cette description a l'avantage de couvrir différentes situations (télétravail total, partiel, plus ou moins choisi...) sans les confondre avec celle des indépendants. Le principe se retrouve dans la loi du 23 mars 2012, conférant pour la première fois un statut juridique aux télétravailleurs définissant ses droits et ses devoirs.



© FRANK RAMSPOTT/GETTY

2017 : NOUVEL ÉLAN

Les ordonnances dites « Macron » de septembre 2017, « relatives à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail », ajoutent que le télétravail « est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ». Dès lors qu'un tel accord existe, ou à défaut une charte négociée en interne, tout salarié éligible à ce mode d'organisation peut demander à en bénéficier ; et c'est à l'employeur de justifier son éventuel refus. La négociation collective prend ainsi le pas sur la négociation individuelle ou contractuelle. Les entreprises ont, en outre, l'obligation de cadrer les conditions d'exercice pour lutter contre le débordement de la vie professionnelle sur la vie personnelle, via les courriels ou smartphones notamment.

APRÈS LE CONFINEMENT DE 2020

7%

EN 2017, ON COMPTAIT SELON LA DARES :

- 3 % de salariés en télétravail régulier (au moins une fois par semaine) ;
 - 4 % de télétravailleurs plus occasionnels ;
- Cela représentait **7 % des salariés**, soit 1,8 million de personnes. Les estimations étaient sensiblement les mêmes en 2004.

25%

AU PRINTEMPS 2020, LORS DU PREMIER CONFINEMENT,
25 % des salariés étaient en télétravail.

23%

AU COURS DU MOIS DE DÉCEMBRE 2022,

- 23 % des salariés ont été au moins un jour en télétravail
- 16 % (inclus dans les 23 %) l'ont été entre deux et quatre jours par semaine
 - 1 % (*idem*) l'intégralité de la semaine.

SOURCES

- Céline Boulay-Espéronnier, Cécile Cukierman et Stéphane Sautarel, « 8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ? », Rapport sénatorial au nom de la délégation à la perspective, 2021.
- Marie Gouyon, Louis Malard et Augustin Baron, « Activité et conditions d'emploi de la main d'œuvre pendant la crise sanitaire covid-19 en décembre 2021 », Dares, janvier 2022.
- Caroline Diard, « Avec les ordonnances Macron, le grand retour du télétravail », *The Conversation*, 16 octobre 2017.

ET DEMAIN ?

Début 2020, les économistes Jonathan Dingel et Brent Neiman estimaient que 37 % des emplois aux États-Unis pouvaient être totalement exercés en télétravail. En France, une note de l'institut Sapiens, publiée l'année suivante, comptait 27 % de postes immédiatement télétravaillables, sans aménagement, et 9 % de plus moyennant des adaptations. Ces estimations, opposant un bon tiers d'emplois télétravaillables à deux tiers qui ne le seraient pas, se retrouvent aussi dans de précédentes enquêtes, comme celle menée par la fondation Concorde en 2017, ou celle de l'European Data Lab en 2020. D'autres analyses tablent sur une bonne moitié de postes pouvant être convertis. Mais dans tous les cas, le télétravail généralisé ne semble pas pour demain.



© FRANK RAMSPOTT/GETTY

SIX NUANCES DE TÉLÉTRAVAIL

Dans son article, la psychologue du travail Jacqueline Vacherand-Revel distingue différentes modalités :

- 1- **PERMANENT**, qui s'effectue en totalité en dehors de l'entreprise ;
- 2- **PENDULAIRE**, alternant présentiel et distanciel ;
- 3- « **GRIS** » ou « **NOIR** », tacite mais toléré par la hiérarchie ;
- 4- **INFORMEL**, permettant à un salarié de poursuivre son activité en dehors des heures légales quand il le souhaite ;
- 5- **EN RÉSEAU**, reliant généralement des cadres de manière informelle (groupe de discussion, forums...), autour d'un thème ou d'un domaine d'expertise ;
- 6- **COOPÉRATIF**, rassemblant de façon plus formelle (réunion en visio, *brainstorming*...) des équipes dispersées.

SOURCE

- Jacqueline Vacherand-Revel, « Travail à distance », in Gérard Valléry et al. (dir.), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés*, Dunod, 2019.



JOANNA TARLET-GAUTEUR/SIGNATURES

C

DES SALARIÉS LIBRES MAIS ÉPUISÉS

Le télétravail a changé la vie des salariés, mais pas de la même manière pour tous. Synonyme de davantage de liberté pour certains, il rime pour d'autres avec contrôle et perte de légitimité. SALOMÉ TISSOLONG

Le lundi matin, Léna se réveille à Marseille. Après avoir bu un café, la chargée de communication rejoint sa compagne Aurélie dans le salon. Face à face, de part et d'autre d'une grande table, elles ouvrent leurs ordinateurs et se mettent au travail. Léna habite pourtant à Paris, où sont

situés les bureaux de son employeur, une association d'aide humanitaire. Mais aujourd'hui et demain, elle est en télétravail. Elle réalisera toutes ses missions depuis l'appartement d'Aurélie, et le couple pourra passer quatre jours ensemble sous le soleil phocéén – au lieu d'un court week-

end habituellement. « *Le télétravail m'apporte une flexibilité et une liberté incroyables !, s'exclame Léna. Cela me permet d'investir davantage mes centres d'intérêt, de développer une activité artistique, de me nourrir intellectuellement...* » Elle écoute des émissions de radio ou des podcasts

en travaillant, et prend l'habitude de peindre pendant ses pauses.

Une majorité de télétravailleurs seraient aussi conquis que Léna, d'après une enquête publiée par l'Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens-CGT en septembre 2021. 83 % des répondants indiquent bien le vivre, 71 % trouvent qu'il offre davantage de souplesse dans les horaires, et nombre d'entre eux estiment être moins fatigués dans ces conditions. Un avantage majeur évoqué par les salariés est l'économie du temps de trajet. « *Il ne faut pas minimiser la question des transports*, déclare Sophie Binet, cosecrétaire générale de l'Ugict-CGT. *Ce n'est quand même pas rien dans une semaine de gagner six à dix heures, en termes de fatigue évitée notamment.* » L'autre motivation principalement invoquée par les salariés est un meilleur équilibre entre vies professionnelle et personnelle. Mais derrière cet apparent consensus se cachent une réalité plus complexe et une forte hétérogénéité selon les individus ❶.

DES JOURNÉES DE TRAVAIL PLUS LONGUES

Selon Gabrielle Schütz, maîtresse de conférences en sociologie à l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines et coordinatrice scientifique du numéro 43 de *Sociologies pratiques*, « Les organisations à l'épreuve du télétravail », les conditions de travail pourraient s'être dégradées : « *Dans mes enquêtes au sein d'organisations publiques, j'observe pour beaucoup de salariés un allongement du temps de travail. La grande majorité des personnes que j'ai rencontrées disent que cela permet de ne pas être tout le temps interrompu et de gagner en efficacité... Mais qu'il y a aussi moins de pauses dans la journée.* » Même l'argument du temps de transport

“
**LE TÉLÉTRAVAIL
M'APPORTE
UNE FLEXIBILITÉ ET
UNE LIBERTÉ
INCROYABLES !
CELA ME PERMET
D'INVESTIR
DAVANTAGE
MES CENTRES
D'INTÉRÊT.** »

● **LÉNA**
CHARGÉE DE COMMUNICATION

ne va pas de soi : dans les faits, ces moments gagnés sont le plus souvent utilisés pour travailler davantage ; on commencera plus tôt en espérant finir sa journée plus tôt, mais sans succès... Léna reconnaît elle-même que le télétravail a ses mauvais côtés. Elle confie aussi avoir parfois du mal à séparer les temps d'activité et de repos. « *Je fais tout sur mon ordinateur personnel, ce qui crée parfois un flou et m'empêche de me concentrer...* » Autant de facteurs qui peuvent jouer de manière négative sur la santé mentale et physique des télétravailleurs : angoisse, anxiété, stress, troubles musculo-squelettiques... Des risques notamment pointés par Émilie Vayre, chercheuse en psychologie du travail et des organisations (p. 30) ❷.

DE GRANDES INÉGALITÉS

Bien vivre ou non le télétravail dépend d'une multitude de facteurs. En l'absence de cadre commun à toutes les entreprises (encadré n° 1), les conditions peuvent varier selon la société, le poste, la position hiérarchique du collaborateur ou de la collaboratrice... On observe d'abord des inégalités de genre, notamment sur la

En France, si des jours de télétravail peuvent être rendus obligatoires en cas de crise sanitaire, il n'existe pas de cadre national commun à toutes les entreprises. Depuis les ordonnances Macron sur le télétravail de 2017, le télétravail peut être mis en place sans recours au contrat de travail. « *Plus besoin d'accord collectif, de charte de l'employeur ni même d'un avenant individuel au contrat de travail, un accord individuel par tout moyen (y compris oral !) suffit* », explique Sophie Binet, cosecrétaire générale de l'Ugict-CGT. De plus, les ordonnances Macron ont supprimé l'obligation de prise en charge par l'employeur des coûts découlant directement de l'exercice du télétravail. Les conditions de télétravail peuvent donc varier d'une entreprise à une autre, d'un salarié à l'autre. ● S.T.

question du temps libéré. L'enquête de G. Schütz démontre que les femmes vont l'utiliser pour se consacrer à des tâches domestiques, parentales mais souvent aussi ménagères, quand les hommes vont l'utiliser pour passer plus de temps avec leurs enfants ou pour du temps pour eux (faire un footing, dormir plus...) Une enquête réalisée par Ipsos et le Boston Consulting Group pointe aussi la plus grande charge mentale des femmes. Le télétravail exacerbe ainsi les inégalités entre femmes et hommes, au risque de réassigner les travailleuses à l'espace domestique. Elles sont aussi plus nombreuses à déclarer ne pas disposer d'un endroit au calme pour télétravailler : 26 % pour les femmes contre 20 % pour les hommes ❸.

Au-delà du genre, la souplesse horaire plébiscitée par les télétravailleurs ne s'applique pas à tout le monde. « *Par exemple, dans la fonction publique, les agents de catégorie A* »

bénéficient d'un cadre assez souple, avec davantage d'autonomie qu'en présentiel. Pour les agents de catégorie C, sur des postes d'exécution, le télétravail, introduit plus récemment, est plus contraint et ne rime pas forcément avec plus de flexibilité», illustre G. Schütz. C'est le cas de Julien, conseiller clientèle chez Boursorama, passé en télétravail à temps plein; une disposition adoptée par l'écrasante majorité des employés de la banque en ligne (encadré n° 2). Plusieurs mois après avoir accepté ce nouveau régime proposé par son entreprise, il se demande parfois si ses conditions de travail ne sont pas plus contraignantes qu'en présentiel: « Mes horaires sont toujours aussi cadrés (8h-16h36) et j'ai parfois l'impression d'être plus surveillé qu'avant... Je me demande si on vérifie que je me suis bien connecté à l'heure par exemple, notamment après les pauses. » Sans les discussions à la machine à café Julien se sent isolé, en mal de lien social, une dimension primordiale pour lui. « Je me rends compte que j'ai besoin de contact humain... Le midi, j'ai jamais aller au restaurant avec mes collègues. Et quand ça se passe mal avec un client, je suis seul face à lui, ajoute-t-il. Je ne peux pas en parler aux autres, souffler un peu... » Depuis quelques mois, Julien est suivi par un psychologue.

DÉMOTIVATION ET PERTE DE SENS

Pour certains salariés, la distance conduit à une forme de déconnexion avec leur entreprise. Disparition des échanges informels, individualisation de l'organisation du travail et affaiblissement du collectif de travail conduisent dans certains cas à une perte du sentiment d'appartenance. Le travail à distance, selon G. Schütz, contribue à modifier le sens de nom-

“ QUAND ÇA SE PASSE MAL AVEC UN CLIENT, JE SUIS SEUL FACE À LUI. JE NE PEUX PAS EN PARLER AUX AUTRES, SOUFFLER UN PEU... »

● JULIEN
CONSEILLER CLIENTÈLE

breux métiers et l'idée que les individus se font de leur utilité sociale. C'est le cas notamment de certains emplois longtemps réputés « non télétravaillables », nécessitant un accueil et un contact avec un public, et aujourd'hui réalisés à distance. France, assistante de direction dans les affaires publiques, se reconnaît de moins en moins dans ses fonctions: « Je ne sers plus qu'à réserver des billets de train ou d'avion pour mon patron, que je n'ai pas vu depuis des semaines... Et à répondre aux mails. » Le télétravail peut aussi empêcher le salarié d'élargir ses fonctions, ce qui lui permettait pourtant d'apprécier davantage son travail: « Dans les métiers d'assistance par exemple, les fiches de poste décrivent souvent des fonctions d'ampleur assez limitée. Mais en réalité, en présentiel, ce sont des personnes qui en font beaucoup plus, parce qu'au gré des interactions avec autrui, on leur donne des choses à faire et elles montrent leur utilité sociale, développe G. Schütz. Elles peuvent prendre part au travail "sur le fond" des personnes qu'elles assistent au lieu de se cantonner à la gestion des agendas, l'organisation des réunions, l'envoi du courrier... » Elles

En novembre 2020, la banque en ligne française Boursorama a proposé à ses employés affectés à des fonctions de production (traitement des opérations bancaires, relations téléphoniques avec les clients...) un régime de télétravail presque total: le « 90/10 ». Applicable à la moitié des salariés de l'entreprise, il prévoit de travailler tous les jours depuis chez soi, à l'exception de deux journées par mois passées dans les locaux de l'entreprise, situés à Boulogne-Billancourt. Boursorama prend en charge les frais de transport et les nuits d'hôtel correspondant à ces journées en présentiel. Elle fournit aussi un kit informatique complet au télétravailleur, ainsi qu'une aide financière pour s'équiper d'un bureau et d'un fauteuil adapté, d'une allocation forfaitaire par jour travaillé pour les frais liés à l'exercice à domicile et de tickets restaurant pour les jours en télétravail. En septembre 2021, 97% des équipes avaient accepté la proposition. ● S.T.

participent par exemple à la rédaction de certaines parties des rapports ou au suivi des projets et des dossiers. Sans ces tâches et les interactions humaines, qui font l'une des richesses de son métier, France se sent dévalorisée et ne s'épanouit plus dans son travail. À tel point qu'elle envisage de démissionner.

● SALOMÉ TISSOLONG
Journaliste indépendante

- 1 Sophie Binet, Alexandra Jean et Frédérique Letourneux, « À l'épreuve du télétravail », *Mouvements*, n° 106, 2021/2.
- 2 Émilie Vayre, « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le Travail humain*, n° 82, 2019/1.
- 3 Boston Consulting Group/Ipsos, rapport « Crise du covid-19 : un retour en arrière pour la parité hommes-femmes au travail ? », février 2021. Voir aussi Rachel Silveira et Louis-Alexandre Erb, « Travailler au temps du covid-19 : les inégalités femmes-hommes en chiffres », *The Conversation*, 16 juin 2020.