

Le télétravail questionne le travail

Très largement occasionnel¹ et désiré par celles et ceux qui y recouraient, majoritairement des cadres, le télétravail s'est répandu dans l'urgence du confinement pour permettre aux entreprises d'assurer la continuité de leur activité et de garantir la protection des salariés.

Les formes qui se sont « bricolées » à la hâte rompent avec la logique habituelle du déploiement du télétravail, notamment, comme l'INRS le souligne, parce qu'il a été imposé avec pas ou peu de préavis, nécessairement à domicile sans période de retour dans l'entreprise, souvent dans un environnement de confinement familial.

Malgré tout, et selon les enseignements de plusieurs enquêtes², une très large majorité des 39 % de salariés qui ont télétravaillé serait satisfaite de la manière dont le télétravail s'est mis en place et souhaiterait le poursuivre après la crise, ponctuellement ou régulièrement.

C'est aussi le cas de nombreuses entreprises pour qui les gains de productivité constatés et les perspectives d'économie sur le coût des locaux sont de puissants motifs pour envisager de reconduire durablement le télétravail.

Pourtant ces mêmes enquêtes révèlent que les difficultés n'ont pas manqué. Parmi les sujets les plus sensibles :

- L'absence d'espace dédié, de mobilier, d'équipement, voire de connexion, adaptés ;
- L'enchevêtrement des temps de vie professionnelle et personnelle, plus inextricable encore pour celles et ceux qui doivent s'occuper de leur(s) enfant(s) ;
- L'allongement de l'amplitude des horaires de travail et le débordement des temps de connexion ;
- L'accroissement de la charge de travail, en fait du temps pour faire le même travail, dû notamment aux multiples sollicitations (mail, téléphone) et à la moindre efficacité des échanges pour obtenir des informations, des réponses aux questions ;
- Un accompagnement insuffisant de la hiérarchie pour régler les problèmes rencontrés.

Prises de cours par les impératifs du confinement, les entreprises n'étaient pas préparées pour anticiper et pallier les effets du passage au télétravail pour un nombre soudainement accru de salariés.

¹ En 2018, 29 % des salariés du privé avaient une pratique du télétravail selon une étude IFOP. Mais seuls 3 % d'entre eux le pratiquaient de manière régulière et encadrée selon l'INSEE.

² CSA pour Malakoff Humanis, ANACT, IFOP Securex, Terra Nova notamment

Non pas que rien n'est été fait. Selon les enquêtes citées précédemment, les répondants sont de l'ordre de 75 % à considérer qu'ils ont vu leurs activités redéfinies, au moins partiellement, et à avoir bénéficié de réunions d'équipe et d'échanges avec leur manager au moins une fois par semaine.

Pour autant, ces dispositions n'ont pas suffi à amortir convenablement les tensions auxquelles les télétravailleurs ont été exposés dans la durée. Près d'un tiers d'entre eux estime que leur santé psychologique s'est dégradée (charge mentale accrue, tensions dans l'entourage familial), notamment pour ceux qui n'avaient jamais été en télétravail (près de 50 %) et qui avaient à s'occuper d'enfants tout en travaillant.

Les entreprises qui ont déjà pris ou prendront la décision de prolonger durablement le télétravail pour un nombre important de salariés vont devoir se pencher sérieusement sur ces difficultés car elles ne sont pas toutes dues aux circonstances exceptionnelles du confinement.

Il s'agit pour l'essentiel de problèmes inhérents au télétravail, dûment répertoriés depuis longtemps déjà dans divers travaux et guides méthodologiques (INRS, ANACT, CARSAT).

Les entreprises disposent donc de repères précis pour identifier les tensions subies par les salariés et pour mettre en place les dispositions afin d'en limiter les conséquences sur leur santé physique et psychologique. Parmi celles-ci :

- Aménager l'espace et le poste de travail afin de limiter la fatigue, les mauvaises postures qui peuvent être sources de troubles musculo-squelettiques ;
- Fixer un cadre, des horaires, une amplitude de travail ;
- Prévoir et faire respecter les temps de déconnexion ;
- Anticiper et planifier le travail, ajuster les objectifs et les priorités pour limiter les situations de surcharge et les risques d'épuisement ;
- Maintenir les contacts entre les collègues, organiser des points réguliers avec la hiérarchie.

Identifier les sources de tensions et mettre en place des dispositions pour les réduire et en limiter les effets. Il ne s'agit de rien de moins que de mettre en place une démarche de prévention des risques ainsi que les employeurs en ont l'obligation.

Cependant la problématique du télétravail ne se réduit pas aux questions posées par le lieu de travail et la distance à l'entreprise.

Ce qui est et ne cesse d'être en jeu c'est le travail lui-même dont la complexité habituelle et les incertitudes qui pèsent sur sa réalisation ne sont pas atténuées parce qu'il se fait à domicile.

Bien au contraire, et le sujet va bien au-delà de la question des risques d'isolement social, la solitude du télétravailleur, c'est la moindre possibilité de solliciter les ressources du collectif de travail et du management pour trouver des réponses aux difficultés qu'il rencontre. En d'autres termes, c'est l'affaiblissement des coopérations qui alimentent et soutiennent son « pouvoir d'agir ».

On le sait, les risques psychosociaux se manifestent quand les salariés sont durablement exposés à des tensions qui ne sont pas ou sont insuffisamment régulées. Comment ces régulations pourraient-elles mieux opérer à distance alors que, pour une part importante, elles s'exercent sur un mode informel, dans le cadre régulier des échanges que les salariés ont entre eux. Et ne nous y trompons pas, les mails, les appels téléphoniques, les visioconférences n'apportent qu'une compensation partielle car la communication qui y circule est trop rigide, formatée.

La question que pose l'élargissement durable du télétravail est celle de ces régulations, et ce dans une double perspective.

- La première a pour enjeu d'en réduire la nécessité, c'est-à-dire d'agir sur les facteurs de tensions : les contraintes, les dysfonctionnements, les anomalies auxquels les salariés se heurtent pour faire leur travail. C'est de fiabilité, de cohérence, de « robustesse » dont il s'agit, d'efficacité productive en somme : les problèmes ne se règlent pas à distance.
- La seconde est de repenser les modes de régulation par lesquels les ajustements s'opèrent habituellement : les circuits d'information, les processus de prise de décision, la gestion des priorités, les coordinations, les arbitrages. Là aussi il s'agit de gagner en fluidité, en réactivité.

Le télétravail, à une plus grande échelle, c'est évidemment un déplacement du lieu où se fait le travail qui implique d'interroger les conditions matérielles qu'offre ce lieu et les modalités d'échanges formels qui feront que la distance aux autres ne crée pas d'isolement.

Au-delà, et plus essentiellement, c'est d'un changement d'organisation du travail dont il s'agit. Du moins est-il nécessaire de le penser et de le préparer comme tel. En interrogeant ce qui doit être changé dans le travail, son organisation pour que le télétravail soit tenable :

- Pour les salariés, afin qu'ils ne soient obligés de faire des efforts démesurés pour que ça « marche malgré tout » au risque, pas seulement de s'y épuiser mais d'abdiquer, de se mettre en retrait pour se protéger ;
- Pour l'entreprise, afin de ne pas dégrader son fonctionnement et ses performances.

Jean Louis Pépin