

Annexe agora télétravail

Pour l'argumentation :

Chapitre de : Jérôme FOURQUET, Marie GARIAZZO : EN IMMERSION – Enquête sur une société confinée ; Ed SEUIL

3. Le télétravail en période de confinement : une frontière entre vie privée et vie professionnelle plus brouillée que jamais

Au quotidien, les problématiques, les regains d'optimisme ou d'inquiétude, ont donc varié sensiblement d'une situation à l'autre. Quoi qu'il en soit, pour tous ceux qui ont pu continuer à travailler, le travail est demeuré un repère (notamment temporel) très important, un lien (le plus souvent virtuel) avec l'extérieur, au-delà de leurs proches. Malgré le manque de contact avec les collègues, au-delà des situations « pas toujours optimales avec la hiérarchie », la fonction sociale du travail s'est révélée extrêmement importante en cette période de confinement.

Toutefois, le recours massif au télétravail, non pas à raison d'une ou de deux journées par semaine comme il était généralement pratiqué avant l'épidémie, mais au quotidien et durant toute la durée du confinement, n'a pas été sans poser la question de la délimitation entre vie professionnelle et vie personnelle. À l'occasion de l'épidémie et du confinement généralisé qu'elle a provoqué, le travail est en effet entré de manière massive et subite dans les foyers. Près d'un tiers des salariés ont pratiqué le télétravail durant cette

1. *Le Temps des passions tristes. Inégalités et populisme*, Paris, La République des idées-Seuil, 2019, p. 12.

période, soit plusieurs millions de personnes, et il a souvent fallu s'adapter dans l'urgence voire s'équiper ou s'approvisionner en fournitures. Quelques jours seulement après la mise en place du confinement, 16 % des Français déclaraient ainsi avoir acheté des cartouches d'encre et des ramettes de papier (le même pourcentage envisageant de le faire). 6 % avaient également investi dans un ordinateur – et la même proportion dans une imprimante¹.

Au jour le jour, l'état d'esprit et le vécu des télétravailleurs ont fortement varié, principalement selon le niveau d'activité mais aussi la configuration spatiale et familiale dans laquelle ils évoluaient. Pour les parents, cela aura requis « une réelle discipline » et un partage des tâches plus précis que d'habitude, ce qui est loin d'avoir été évident à mettre en place. Beaucoup se sont rapidement sentis débordés par la situation, surtout dans les familles avec enfants en bas âge, où il a fallu alterner devoirs, jeux de société et réunions en visioconférence avec les collègues : les parents ont souvent découvert qu'ils n'avaient pas la patience requise pour accompagner efficacement leurs enfants dans leur apprentissage, en même temps qu'ils éprouvaient une réelle difficulté à se concentrer sur leur travail, finissant leurs journées totalement harassés. Juliette revient sur les tensions familiales et le stress générés par cette situation, qui, explique cette cadre supérieure dans le secteur privé, n'ont fait que s'amplifier tout au long du confinement : « Ce matin, gros stress en voyant le nombre de mails à traiter car clairement je n'arrive à travailler que deux à trois heures par jour. J'ai travaillé presque toute la

1. Étude Ifop pour Consolab réalisée en ligne du 21 au 23 mars 2020, auprès d'un échantillon national représentatif de 3 011 personnes.

matinée, obligeant mon conjoint à rester avec les enfants, tellement ma charge de travail était lourde. Il n'était pas content, il m'a dit que je le prenais en otage. Mon stress et nos disputes sur qui peut travailler ont recommencé. J'ai retravaillé pendant la demi-heure avant de coucher les enfants. J'ai rapidement lu les histoires à ma fille et je suis directement retournée travailler après avoir pris du pain et du fromage en guise de dîner. J'ai travaillé jusqu'à 23 h 30. » À cela s'ajoutent les conflits avec les supérieurs hiérarchiques, qui ne font pas toujours preuve de la plus grande empathie. Zoé, 33 ans, consultante dans une agence de communication à Paris, rapporte à son tour telle réunion de service au cours de laquelle l'un de ses collègues, père de deux enfants, évoque ses difficultés quotidiennes. « Ma directrice lui dit alors : "J'ai réfléchi, si tu veux venir au bureau pour bosser je te file les clés", ce à quoi il répond : "Et je fais quoi de mes gosses, je les vends ?" Quand elle organise des points pour savoir comment on va, la seule question qu'elle nous pose, c'est : tu as trouvé un bon endroit pour bosser ? Est-ce que tu as une bonne connexion et du bon matériel ? » poursuit-elle.

Les parents de jeunes enfants ne sont cependant pas les seuls à avoir rencontré des problèmes de concentration. Certes, pour les « confinés solitaires » ou pour les couples sans enfants, la poursuite de l'activité professionnelle a souvent été une aubaine, en ceci qu'elle a permis de meubler le quotidien des apparences d'une vie normale. Si certains ont découvert les joies du télétravail et la fin des temps de transport à rallonge, se mettant à rêver d'une généralisation du travail à distance, beaucoup ont eu du mal à s'adapter à ce nouveau contexte. Plusieurs télétravailleurs au sein de notre communauté sont revenus sur ce temps de

travail « haché », entrecoupé de pauses, « pour préparer le repas », « écouter les infos », « prendre l'air sur le balcon », mais aussi « pour attendre que la connexion remarche », surtout l'après-midi lorsque le réseau était saturé, ralentissant tout. « Aujourd'hui, je ne suis pas arrivé à me motiver pour travailler. Mais alors pas du tout. Ce matin, j'ai tout fait, sauf mon travail. J'ai pris le temps de faire les courses quand il n'y avait personne dans la rue, j'ai pris le temps de cuisiner, j'ai fait mes propres recherches internet, j'ai aussi lu un petit peu... Bref, j'ai passé du temps pour moi. Ça fout juste un coup au moral en fin de journée quand on s'aperçoit que pas grand-chose n'a avancé, et on culpabilise... », avoue Stéphane, le chef de service villeurbannais, qui a une trentaine d'années. 60 % des salariés en télétravail ont par ailleurs déclaré avoir pratiqué souvent (25 %), ou de temps en temps (35 %), des activités de loisirs à des moments où ils auraient dû « logiquement » ou « normalement » travailler (mais la « norme » a été, on le sait, très perturbée durant cette période). La proportion est nettement plus élevée chez les plus jeunes : il sera arrivé à 71 % des télétravailleurs de moins de 35 ans de se livrer à des activités de loisirs pendant les heures dites de bureau, dont 40 % « souvent ». Cela a également été le cas pour 59 % des 35-49 ans et pour 51 % des 50 ans et plus. On notera d'ailleurs que, dans l'ensemble de la population (actifs et inactifs), 6 % des sondés avaient acheté des jeux vidéo dès les premiers jours du confinement et 5 % envisageaient de le faire dans les semaines à venir...

L'organisation du télétravail pendant le confinement aura été rendue fort complexe par tout un jeu de contraintes dont il a été fait état plus haut. D'où, souvent, une baisse de motivation et, à l'occasion, le surgissement d'une nouvelle

forme de stress, alimentée par des managers suspicieux, doutant de l'implication de leurs équipes. Ainsi, même dans les secteurs habitués à pratiquer ces nouvelles formes d'organisation du travail fondées sur l'autonomie des collaborateurs, le passage de l'activité en mode confinement a pu s'accompagner de l'instauration d'un climat extrêmement pesant. « Alors que d'habitude nous faisons une réunion hebdomadaire chaque lundi matin, nous faisons désormais une réunion chaque matin, à 9 heures bien sûr, sinon c'est pas drôle, avec la vidéo si possible – il ne manquerait plus qu'on soit en pyjama, précise Zoé. Après avoir vu que nous étions un peu stressés, notre directrice nous a demandé de réfléchir à des règles pour l'utilisation des moyens de communication car, pendant le confinement, c'est festival, elle envoie, en même temps, du WhatsApp, des textos, des appels, des mails, bref, tous les moyens sont bons pour nous contacter. On lui dit textos et WhatsApp uniquement entre 9 heures et 19 heures. Résultat, elle n'a rien compris et envoie des textos sans problème à 7 h 30 ou 20 h 30. »

Il y a fort à parier qu'entre la baisse de motivation, le stress supplémentaire et les effets psychologiques liés au confinement, l'intrusion massive du travail dans la vie privée des actifs confinés laissera quelques traces au sein des équipes, y compris au sein de la « *start-up nation* » chère au président de la République, et qu'il faudra sans doute en tenir compte au moment du « retour à la normale ».

Le télétravail va-t-il devenir la nouvelle norme d'organisation du travail dans les entreprises?

Du magazine *CHALLENGES* 05/2020

Par Marion Perroud le 18.05.2020 à 07h30

Le confinement prolongé a provoqué une explosion inédite du télétravail dans les entreprises ces derniers mois. Une révolution partie pour durer ?

Pour Jean-Luc Petithuguenin, PDG de Paprec (collecte et recyclage de déchets) et figure historique du patronat français, le confinement a eu l'effet d'une révélation: "Après y avoir toujours été opposé, je suis devenu un nouveau converti du télétravail". Mi-mars, son service technique s'est démené pour équiper en quelques jours la direction et les fonctions support afin de maintenir l'activité à distance. Paprec passant ainsi d'à peine 50 télétravailleurs occasionnels, à 1.200 à temps complet, sur 10.000 collaborateurs. "Je suis impressionné par l'efficacité que procure le télétravail. C'est certain qu'on le déploiera davantage à l'avenir."

Comme Paprec, l'écrasante majorité des entreprises ayant poursuivi une activité depuis mi-mars a dû se convertir dans l'urgence -et parfois dans la douleur- au travail à distance généralisé, pour tout ou partie de ses équipes. Résultat, 25% des Français -soit environ 5 millions de personnes- ont travaillé à distance pendant le confinement selon le ministère du Travail, contre à peine 7% en 2017. Une explosion qui est partie pour durer. "Sur le télétravail, nos clients suivent majoritairement les consignes du gouvernement en optant pour le statu quo au moins jusqu'en septembre", rapporte Olivier Brun à la tête du cabinet Greenworking qui conseille une trentaine de grands comptes. C'est notamment le cas de Safran, Veolia,

Publicis, L'Oréal, Orange... Le quartier d'affaires de La Défense resté désespérément désert à la levée du confinement, est à ce titre emblématique. La semaine dernière, les quatre grandes tours du quartier d'affaires, occupées par Société Générale étaient par exemple à peine occupées: 1.000 salariés sur les 15.000 habituellement.

"Les managers ont bien vu que le télétravail pouvait fonctionner"

De quoi inscrire le travail à distance comme la nouvelle norme d'organisation du travail dans les entreprises ? Dans les prochaines semaines, le télétravail sera encore la solution privilégiée par 21% des travailleurs, selon un sondage Odoxa- Aviva pour et BFM Business*. Le tiers d'entre eux prévoit de le pratiquer en alternance avec des visites sur le lieu de travail. Mais attention, A plus long terme, 74% des DRH interrogés fin avril par l'Association nationale des DRH (ANDRH) anticipent son développement pérenne. "Après la crise, je m'attends à une montée en puissance du télétravail car nous avons appris à mieux travailler à distance. Cette période a été une forme d'éducation managériale", témoigne Stéphane Dubois, DRH de Safran, qui est passé en France de 5% à 27% de télétravailleurs pendant le confinement.

"A l'occasion du confinement, les managers ont bien vu que le télétravail, même de manière massive, pouvait fonctionner. Ils ont bien noté qu'il était possible d'animer une communauté de travail par le biais de Zoom. Cela ne veut pas dire que tout doit se passer en dehors des bureaux. Au contraire, les réunions dans les locaux ont toute leur place, ce sont des moments où l'on se retrouve", juge pour sa part Frédéric Oudéa, directeur général de Société Générale. Xavier Chéreau, le DRH de PSA, va même plus loin en annonçant vouloir

"renforcer le travail à distance, et en faire la référence pour les activités non reliées directement à la production".

Un privilège de cadres et de Franciliens

Un essor qui est en tout cas plébiscité par plus des trois-quarts des salariés sondés fin mars par Odoxa-Adviso pour, France Info et France Bleu. "Avant le coronavirus, on estimait déjà que 50% des emplois seraient télétravaillables en 2030. Nous allons juste aller plus vite", pronostique Daniel Ollivier, auteur de et fondateur de Thera conseil. Une vision que ne partage pas totalement Aurélie Leclercq-Vandelannoitte: "J'ai des réserves sur la généralisation du télétravail. Certains employeurs vont certes l'adopter comme un outil intégré à leur organisation, mais pour d'autres j'anticipe à l'inverse un effet repoussoir après ces longs mois de travail à domicile dégradé [lire le témoignage ci-dessous, NDRL], en particulier pour les mères de famille pendant le confinement. Cela est aussi dû au fait que le bureau reste encore un élément fort de lien social et de vivre ensemble", analyse la chercheuse au CNRS, spécialiste des évolutions du travail et du management au sein du LEM (Lille Économie Management). "Répondre à un mail en s'occupant d'un enfant de six ans qui réclame une attention permanente, cela ne s'appelle pas du télétravail, confirme Olivier Brun de Greenworking. C'est un dispositif de continuité d'activité."

Autre limite du télétravail: même en tant de confinement, il n'est encore réservé qu'à une poignée de privilégiés, surtout des cadres et Franciliens. Ainsi, 41% des actifs qui ont travaillé à distance en Île-de-France contre par exemple seulement 11% en Normandie, selon le sondage Odoxa-Adviso. "Le Covid-19 a joué comme un facteur multiplicateur des inégalités face au travail, relève par ailleurs l'étude. Alors que les cadres ont pu conserver leur travail et l'exercer confortablement en télétravail (57%), les catégories populaires l'ont, soit perdu, soit se trouvent contraintes de l'exercer en présentiel." "Ce que l'on découvre avec la crise, c'est une scission, voire une inégalité, entre ceux qui peuvent télétravailler et les autres. Pour ces derniers, nous devons trouver des compensations notamment financières", anticipe l'économiste Nicolas Bouzou, coauteur de

Questionner la réunionite, les temps de transports...

Tsunami ou pas, chacun s'accorde pour dire que le coronavirus provoque un véritable changement de paradigme autour de cette pratique jusque-là occasionnelle et très peu formalisée dans les entreprises, malgré un cadre légal assoupli depuis les ordonnances Macron de 2017. "Même du côté des plus réfractaires, le télétravail est désormais vu comme un moyen d'assurer la pérennité de l'activité et de protéger les salariés. Cela va laisser des traces", estime Daniel Ollivier. L'occasion pour les employeurs, selon Muriel Pénicaud de définir, via "une charte" ou "un accord" avec les syndicats, "un mode d'emploi du télétravail", mais aussi de questionner "l'utilité de certains déplacements, la 'réunionite' qu'on a parfois, des modalités de travail qui sont pesantes, le temps des transports". Pour accompagner les entreprises les plus réfractaires, le ministère du Travail a d'ailleurs édité un "mode d'emploi" dédié sous la forme de questions/réponses pratiques sur les droits et devoirs des employeurs et salariés en la matière. "Pour celles qui en ont déjà signé un, ce sera aussi l'occasion de réviser leurs accords télétravail. Car, soyons clairs ces dernières semaines, ça a été le juridique avec des installations de VPN dans tous les sens", souligne Danièle Chanal, vice-présidente du syndicat d'avocats d'entreprise AvoSial.

Premières victimes emblématiques de cette nouvelle donne, au moins dans un premier temps: les Flex-office et espaces de coworking avec leurs postes de travail non attribués à

dix mille lieues des recommandations sanitaires. "Je ne crois pas du tout que le mouvement actuel signe la fin du flex-office, affirme le patron de Société Générale qui en a inauguré un en 2016. Il faudra certes réfléchir à une optimisation des locaux. S'ils ne sont plus occupés que par les deux tiers des équipes, un tiers restant en télétravail, leur utilisation sera différente. Ce seront des lieux de rencontre et des lieux de vie." "C'est temporaire, anticipe lui aussi Olivier Brun. A la sortie de crise, l'immobilier arrivera en haut de la liste des économies des directions qui n'hésiteront pas à recentrer leurs bureaux sur les espaces de socialisation et à externaliser les mètres carrés jusqu'au domicile de leurs salariés." Déjà, des voix s'élèvent dans les entreprises pour réclamer le dédommagement de dépenses personnelles liées au télétravail version confinement (Internet, électricité...). Jusqu'à la prise en charge d'une partie du loyer ? La question pourrait bien se poser. Louise**, cheffe de projet dans le bâtiment en Loire-Atlantique de 40 ans n'a pas attendu le confinement pour découvrir les joies du travail à distance et des outils de vidéoconférence. "En temps normal, je suis nomade. J'interviens tous les jours auprès d'équipes transverses extérieures à mon entreprise et suis libre de travailler d'où je veux, chez moi, au bureau..." Le confinement longue durée a complètement chamboulé ses habitudes... et son confort de travail. "Ce qui a changé ? Tout le monde est en télétravail. Chacun enchaine les sans respecter la séparation entre vie professionnelle et vie personnelle, regrette celle qui a dû travailler pendant ses vacances confinées. Les gens savent que vous êtes en congés, mais ils savent aussi que vous êtes bloquée chez vous, donc ils ne comprennent pas que vous déconnectiez. A un moment donné, j'ai dû rappeler tout le monde pour leur dire 'stop, je suis en vacances'. Mais je me suis fait violence !" Ce qui lui manque le plus désormais : "la machine à café pour décompresser avec les collègues quand j'en ai besoin !", glisse Louise qui a dû aussi assurer avec son mari l'école à la maison pour ses deux têtes blondes de 8 et 11 ans. Si elle s'avoue "dégoutée" de ce télétravail à 100%, Louise continue de soutenir le développement de cette pratique dans les entreprises à plus long terme. "Cela va dans le sens de l'histoire et de la flexibilité qu'on nous demande. Cela va aussi permettre de réduire certains déplacements inutiles et chronophages pour de mini réunions."

Google pense au télétravail jusqu'en 2021, et il n'est pas le seul

ZDNet Par Steven J. Vaughan-Nichols | Modifié le mardi 12 mai 2020

Technologie : Vous vous attendez à ce que la vie quotidienne et le travail quotidien reviennent bientôt à la normale ? Halte ! Google et beaucoup d'autres entreprises ne voient pas comment leurs collaborateurs pourraient revenir au bureau de sitôt.

Dans un article de Bloomberg, Sundar Pichai, le PDG de Google, a déclaré jeudi que les employés de Google devaient être prêts à travailler à distance jusqu'en octobre et peut-être jusqu'à la fin de l'année. Un porte-parole de Google a ajouté que la plupart des employés de Google devraient travailler à domicile jusqu'en 2021.

Alors, la vie reprend son cours normal après la période de confinement ? Et bien pas chez ce géant de la technologie. Et Google n'est pas le seul à prendre le dé confinement avec des pincettes. Facebook a également indiqué à son personnel que la plupart d'entre eux peut continuer à travailler depuis son domicile jusqu'à la fin de l'année. Zillow, la société immobilière en ligne, a également annoncé que ses employés peuvent télétravailler jusqu'en 2021. Idem pour l'assureur Sagicor, qui annoncé que ses employés travailleraient à domicile jusqu'en 2021.

Force est donc de constater que dans nombre d'entreprises, l'optimisme n'est pas le même qu'à la tête de ceux qui nous gouvernent. Une récente enquête sur les ressources humaines a révélé que 62 % des employeurs envisagent de maintenir le travail à domicile jusqu'à ce que des experts de santé publique, et non des politiciens, conviennent qu'il est sûr de retourner au travail.

Certaines entreprises envisagent la réouverture de leurs bureaux mais en demandant à leurs employés de continuer à travailler à domicile certains jours de la semaine. En réduisant le nombre d'employés sur site, elles pourront maintenir une distance sociale au bureau.

Andrew Hewitt, un analyste de Forrester, pense que c'est une bonne idée. « Vous ramenez les gens par roulement, vous l'échelonnez. Vous ne rassemblez certainement pas tout le monde au même endroit au même moment. » Les chefs d'entreprise doivent décider qui ils doivent absolument avoir dans leur bureau, et planifier de manière à réduire le risque sanitaire pour tout le monde.

Il n'y a pas que les responsables d'entreprise qui réfléchissent au télétravail. Une enquête Glassdoor montre que « 67 % des employés soutiendraient la décision de leur employeur d'obliger les employés à "travailler à domicile indéfiniment" ». Oui, vous avez bien lu, « indéfiniment ».

En général, les collaborateurs les plus jeunes sont bien plus à l'aise avec la notion de télétravail que leurs homologues plus âgés. « 68 % des employés âgés de 18 à 34 ans ont déclaré être confiants pour faire leur travail à distance s'ils le doivent, contre 44 % des employés âgés de 55 à 64 ans ». Il est intéressant de noter que « 71 % des parents salariés ayant des enfants de moins de 18 ans ont déclaré qu'ils se sentaient confiants pour pouvoir faire efficacement du télétravail ».

Selon une enquête de IDG, 71 % des personnes interrogées estiment que la pandémie de coronavirus « a créé une vision plus positive des lieux de travail à distance ». Cela les incite déjà à se pencher sur « la manière dont il convient de planifier l'espace de de travail, le support technique et le recrutement de personnel à l'avenir ».

Global Workplace Analytics (GWA) pense que même après la pandémie, de nombreux collaborateurs ne retourneront pas au bureau. La présidente de GWA, Kate Lister, a déclaré : « notre meilleure estimation est que 25 à 30 % de la main-d'œuvre travaillera à domicile plusieurs jours par semaine d'ici la fin 2021 ».

Pourquoi ? Parce qu'ils ont constaté que 80 % des employés veulent travailler à domicile au moins une partie du temps. Et, ce qui est bien plus important, les managers et les cadres trouvent que leurs télétravailleurs travaillent toujours dans cette configuration.

« L'un des plus grands obstacles au travail à distance est la confiance. Les managers ne font tout simplement pas confiance à leurs employés pour travailler loin de leur regard. Ils sont habitués à manager en comptant les fesses sur les sièges, plutôt qu'en fonction des résultats. Mais ce n'est pas de la gestion. C'est du baby-sitting. De plus, le fait de voir la nuque d'une personne n'indique pas au manager si cette personne travaille réellement. Lorsque les clients demandent "comment saurai-je s'ils travaillent à distance ?", je leur demande "comment savez-vous qu'ils travaillent dans vos bureaux ?" »