

# TRAVAIL À DISTANCE ET MANAGEMENT : DES ENJEUX CONSIDÉRABLES...



**OPTIONS** a interviewé Marie Benedetto-Meyer, maîtresse de conférences en sociologie à l'Université de Technologie de Troyes et membre associée du laboratoire Printemps (professions, institutions, temporalités).

Ses recherches portent sur les usages du numérique en contexte professionnel. Elle analyse les mutations organisationnelles en lien avec la diffusion de nouvelles technologies, ainsi que les modalités d'accompagnement de tous ces changements.



**TRAVAIL À DISTANCE, ÉQUILIBRES DE VIE**

# **TRAVAIL CONFINÉ : QUELS ENSEIGNEMENTS ?**

**Nombre d'entreprises sont actuellement en télétravail, mais « en mode dégradé », alors qu'avant la Covid, selon les enquêtes, le taux de télétravailleurs variait entre 3 et 10 %.  
Pendant le confinement, ce taux a rapidement grimpé à 30 % et beaucoup de salariés le vivent comme hors de contrôle: leur équilibre personnel/professionnel est perturbé.  
Le deuxième confinement a été moins bien vécu que le premier: qu'advient-il du troisième en cours...?**

**Tout cela nous interroge sur les managers, leur place... d'autant que la marge de progression du télétravail est considérable.**

**Quel est le vécu des salariés pendant tous ces confinements?**

**Quelle baguette magique a fait que tout d'un coup des activités sont devenues télé-travaillables?**

**Comment les modes de management sont-ils impactés et quelle est la place du collectif de travail?**

**Dans cette période de crise sanitaire, quel rôle peut jouer le syndicalisme?**

### Options: Pourquoi le deuxième confinement a-t-il été moins bien vécu pour les salariés que le premier de mars ?

Lors du premier confinement, on a vite entendu que la période allait être propice à la diffusion de nouveaux modes de travail, avec des perspectives de généralisation et d'accélération de la mise en place du télétravail. Rappelons qu'avant le confinement nous en étions à 3 % de télétravail, même si beaucoup de cadres, déjà, ramenaient du travail à la maison après les heures de bureau.

Le premier confinement correspondait à une période très particulière de travail à domicile, dans des situations tout à fait exceptionnelles : « bricolées », en mode dégradé effectivement. Les études ont pour certaines mis en avant un certain enthousiasme pour ce travail à distance, selon la situation de chacun. Mais cela ne veut pas dire que les salariés étaient forcément satisfaits. Cela signifie plutôt qu'ils ont pris sur eux et ont découvert de nouvelles manières de travailler, malgré les contraintes. Ne nous trompons pas d'interprétation !

### Est-ce que le télétravail a changé le rapport au travail des salarié.e.s ?

Sans doute, cela a permis d'expérimenter un certain nombre de choses. Mais on savait que c'était pour une période temporaire, et qu'il n'y avait pas a priori l'idée de généraliser tout cela, en tout cas dans ces conditions.

Le deuxième confinement est en effet plus compliqué, notamment parce qu'il y a un effet de lassitude. Et puis il y a un très fort déséquilibre, aussi, entre ceux qui ont repris le chemin du bureau et les autres. Et là commencent à se poser les vraies questions ! Qui peut télé-travailler, qui ne le peut pas, selon quelles modalités... ? Tant que l'on reste sur ce flou, il y a un sentiment d'inquiétude, voire d'inéquité.

Cela a révélé le besoin de collectif, le besoin d'informel : les travaux de Dominique Méda et Patricia Vendramin ont souligné, en 2015, ce paradoxe français : les Français accordent plus place que d'autres européens au travail dans leur vie [1]. Mais les Français sont aussi parmi ceux qui aspirent le plus à réduire la part du travail dans leur vie.

### Quelles sont les ambivalences autour du travail ?

Le travail est un lieu de sociabilité et de socialisation c'est-à-



## Les Français sont ceux qui aspirent le plus à réduire la part du travail dans leur vie

dire d'apprentissage du rapport aux autres, de la construction de soi, de son identité. La machine à café a souvent été évoquée pendant le confinement. En fait elle ne sert pas qu'à faire quelques blagues entre collègues. Elle révèle l'importance de tout ce qui est informel au travail, de participer à un travail collectif et se construire une identité.

Mais il y a aussi cette aspiration à moins travailler. La période que nous avons vécue est tout à fait révélatrice de l'ambivalence de ce rapport au travail.

Bien sûr, les salariés aspirent à avoir davantage de temps pour eux, pour s'occuper de leurs enfants, pour leurs loisirs... et souhaitent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et domestique. Mais cette situation de porosité peut créer des effets piégeants, des difficultés à placer des frontières, à ne plus avoir de cadre.

Je crois également que le confinement a été un révélateur des difficultés que certains ressentent sur leur lieu de travail. L'aspiration au télétravail peut sembler un moyen de résoudre

## La machine à café révèle l'importance de tout ce qui est informel au travail

des difficultés ressenties dans l'activité professionnelle : la surcharge, le fait d'être interrompu ou contrôlé... En somme, tout cela ne doit pas masquer les vraies questions. Préférer travailler chez soi pour ne pas être interrompu, n'est-ce pas le signe que le travail est devenu insupportable ?

La vraie question est celle des conditions d'exercice du travail, du manque de soutien de la part du collectif : en résumé celle des modes de management. Le télétravail ne doit pas servir à éviter des problèmes qu'il faudrait réellement traiter. Il faut donc pratiquer le télétravail pour de bonnes raisons et non pas pour des mauvaises.

## Préférer travailler chez soi, n'est-ce pas le signe que le travail est devenu insupportable ?

**Vous recommandez donc la vigilance sur le télétravail ? Ne pas se tromper d'objectif sous la pression du gouvernement et du MEDEF, sans avoir la vision de ce que pourrait être une future organisation ?**



Il y a besoin de réguler : un besoin de poser des cadres en prenant les choses de façon plus globale, tout en respectant un certain nombre de garde-fous. Le volontariat doit être fondamental. Si le

télétravail est imposé dans des circonstances exceptionnelles, il faut que ce soit explicite. Il y a du flou en ce moment : un besoin de clarté et de régulation s'impose donc, et ce qui est important, c'est l'articulation entre différentes formes de régulation.

Une régulation familiale pour organiser les espaces et les temps. Et une régulation au sein des collectifs de travail, avec la question de la déconnexion et de moyens pour éviter la surcharge de travail. Enfin, une régulation à une échelle plus institutionnelle, qui relève de la reconnaissance de ce mode de travail.

Tout cela doit être fondé sur des discussions autour des conditions dans lesquelles ce télétravail est mis en œuvre. L'enjeu est d'avoir ces réflexions et de donner les moyens d'engager des négociations à différents niveaux.

**Comment distinguer ce qu'il est possible de faire à distance et ce qui nécessite d'être en présentiel ?**

Il est très difficile aujourd'hui de dire ce qui est télétravaillable et ce qui ne l'est pas, car généraliser sur des activités ou sur des métiers est impossible. Tout dépend des conditions dans lesquelles s'effectuent ces activités.

Prenons l'exemple des centres d'appels ou des plateaux téléphoniques. A priori cette activité semble possible de chez soi avec un ordinateur et un téléphone. Mais allez sur un plateau téléphonique, et vous vous rendrez compte à quel point les interactions sont importantes, pour échanger, pour apprendre collectivement... On parle alors « d'écoute flottante » : avoir une oreille attentive à tout ce qui se passe autour de soi.

Il est donc risqué de vouloir tout systématiser, d'autant qu'un même emploi recoupe des activités très variées.

**L'action syndicale était très difficile : consignes sanitaires, difficultés pour se déplacer sur les sites pour contrôler les moyens de protection des salariés... et aggravée par des restructurations !**

Je viens de réaliser un travail de recherche sur l'utilisation des réseaux sociaux par les organisations syndicales. La question de la présence sur le terrain pour l'action syndicale se pose,

en particulier dans ces périodes de confinement où la situation exceptionnelle impose d'entendre la parole des salariés. Le confinement a parfois été instrumentalisé pour faire passer un certain nombre de mesures, mais l'enjeu est bien de maintenir les liens avec les salariés. Cette étude a montré que l'usage de nouveaux outils s'était développé : WhatsApp, réseaux sociaux... Mais tous les salariés n'y sont pas familiers. Certains représentants syndicaux ont donc réfléchi à d'autres modes d'action, d'autres moyens pour faire remonter les revendications. Ces outils pourraient constituer un canal alternatif de remontées d'information et de communication...

Contrairement aux partis politiques qui se sont très vite emparés des outils numériques, dans les organisations syndicales il y a beaucoup de freins, aussi bien organisationnels, que peu d'appétence pour une communication purement numérique... mais il y a certainement des choses à expérimenter.

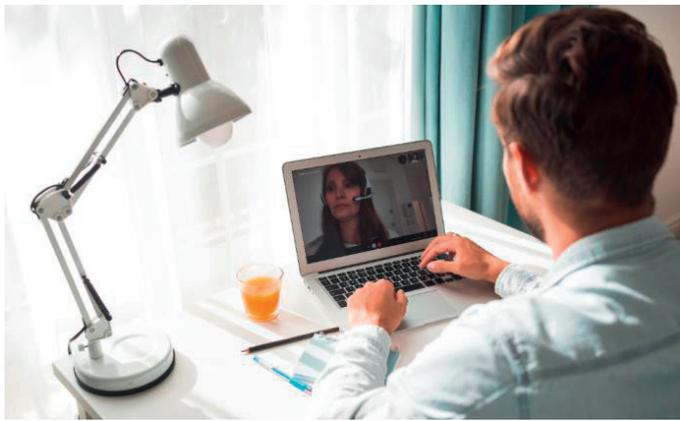


**Sur les modes de management, la tendance à développer les modes collaboratifs était déjà là avant la crise sanitaire, avec l'idée de mettre encore plus en avant l'autonomie du salarié, de remettre en cause en partie le rôle du management de proximité. Quel peut être le rôle du manager dans ce contexte ?**

Il y a dans la période, pour beaucoup d'entreprises, un mouvement de remise en cause des managers (et des fonctions support). La crise est utilisée pour justifier un certain nombre de restructurations. Mais il ne faut pas se tromper sur le lien de cause à effet, car cette tendance était déjà dans l'air du temps. Le confinement n'a fait que reposer sur la table toutes ces questions.

Ce que nous faisons tous en ce moment, c'est d'abord « jongler » avec ces outils numériques nouveaux pour faire à distance ce que nous avons l'habitude de faire avant, mais en présentiel. Autrement dit, on utilise ces outils, par exemple pour organiser une réunion à distance, mais sans travailler différemment, dans une approche réellement collaborative avec des moyens de communiquer de manière plus informelle. Il y a eu une espèce de duplication de ce que l'on faisait en termes de management : les pratiques « en présentiel » ont été transposées pour les réaliser à distance.

Les managers ont un rôle très important autour de cette mise en œuvre, car il faut trouver les bonnes formes de régula-



tion, les encadrer, essayer de trouver de nouvelles manières de fonctionner. Si le management n'est que sur la duplication de ces anciennes pratiques, il court à l'échec.

Il y a eu aussi des effets d'accentuation du système de contrôle, de reporting, du fait de la distance, alors que les salariés attendaient un management plus porté sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle, la déconnexion, l'usage des outils... Nombre de managers sont donc passés à côté d'un de leur rôle essentiel : la régulation.

### Nombre de managers sont passés à côté d'un de leur rôle essentiel : la régulation

Finalement, le besoin de retrouver des espaces informels s'est fait en utilisant des outils personnels : certains ont le WhatsApp de l'équipe, et celui du manager. Ce qui veut dire que les outils professionnels ont été un moyen inadapté pour créer de l'informel, et que les salariés l'ont créé avec des outils personnels.

Quelquefois on a besoin d'échanger, et d'autres fois il faut formuler de nouvelles règles pour travailler différemment. Où se situe le manager ? Dans la régulation, dans la réflexion sur le besoin d'échanges informels ? Ou bien simplement dans la diffusion de son information visio hebdomadaire... ? Il est certainement trop tôt pour conclure, mais pour l'instant il semble que les managers ont eu du mal à réinventer leur travail.

### Les managers ont eu du mal à réinventer leur travail

#### N'y a-t-il pas un risque de renforcement du pilotage par objectif ?

Oui, c'est le cas, mais avec également parfois un détournement au profit du contrôle. Il suffit de regarder l'usage qui est fait des outils de messagerie instantanée, « tchats »... ils disent si la personne est connectée ou pas. Donc il y a à la fois le contrôle du temps et le contrôle des objectifs, ce qui est complètement paradoxal.

Et avec le management par objectifs, il y a toujours des effets pervers notamment autour de l'absence de discussion et le risque d'avoir des objectifs inatteignables.

C'est sans doute autour de ces nouvelles modalités que les managers doivent essayer de retrouver des marges de manœuvre et de discuter collectivement d'un certain nombre de règles, pour réinventer leur travail.



### Les managers doivent retrouver des marges de manœuvre, discutées collectivement, pour réinventer leur travail

Concernant les expérimentations en matière de management et de télétravail, il y a un effet d'accélération. Je suis toujours surprise quand j'entends : on va faire une expérimentation, et, tout de suite après, on va généraliser. C'est donc plutôt un premier pas dans le déploiement. S'immiscent là-dedans toutes sortes de choses, présentées comme évidentes ou impératives, mais qu'il faut absolument déconstruire. Dans la période il y a une légitimité à être prudent, à prendre le temps et la mesure de ce qui se passe. Certains dirigeants pensent que ceux qui sont en télétravail sont moins impliqués, moins engagés. Il y a d'autre part des risques de fracture entre ceux qui vont passer en télétravail, ceux qui vont freiner... donc des changements à plusieurs vitesses. Les expérimentations doivent donc réellement servir à en déterminer les conditions, et sans doute à mieux définir le télétravail.

### Dans la période il y a une légitimité à être prudent, à prendre le temps et la mesure de ce qui se passe

[1] : "Réinventer le travail". Paris, Puf, coll. Le lien social, 2013, 258 pages.