



"Le télétravail actuel augure de formes d'organisation du travail nouvelles, beaucoup plus hybrides" (conférence Cnil)

Par Lucie PRUSAK

Publiée le 10/11/2020

Avec le confinement et le reconfinement, les entreprises ont dû basculer brutalement un grand nombre de postes en télétravail. Certes, le travail à distance existait déjà dans beaucoup d'entreprises, mais à une échelle bien moindre, et le plus souvent à temps partiel. L'expérience du télétravail massif et à temps complet agit comme un révélateur de certaines problématiques. Discussions sur le travail, maintien du collectif, rôle du dialogue social, contrôle de l'activité : lors d'une conférence organisée par la Cnil le 9 novembre 2020, des pistes de réflexion pour l'avenir ont été évoquées.

Le télétravail tel qu'il est mis en œuvre actuellement pour lutter contre la propagation de l'épidémie de coronavirus, de manière massive, souvent forcée, et parfois dégradée, "ne ressemble en rien à celui que les entreprises vivaient auparavant", constate Amandine Brugière, responsable du département Études, capitalisation, prospective à l'Anact, lundi 9 novembre 2020, lors d'une conférence en ligne organisée par la Cnil. "Il augure de formes de travail nouvelles, sans doute beaucoup plus hybrides que ce qu'on connaît aujourd'hui", mixant travail sur site et travail à distance. Cela impose des "ajustements" et des "régulations" qui sont "en train de se construire".

Dans cette "transition" en cours, "les outils numériques sont partout, et ce sont eux qui rendent le travail à distance possible", rappelle-t-elle. Mais "les possibilités de travail à distance sont très inégales" en fonction des postes et des métiers occupés, de même que les conditions de travail à la maison, en raison des conditions d'habitat, de la composition du foyer, etc. Aussi, il est nécessaire de mener des "discussions contradictoires pour définir quelles sont les tâches" qui peuvent être réalisées à distance, sachant que les attentes des salariés sont "fortes".

APPROCHE PAR L'ACTIVITÉ

Quand elles abordent le télétravail, certaines entreprises veulent "aller vite, dans une logique court-termiste". Celles-là ont comme "enjeu numéro un de définir un nombre de jours en télétravail, en général deux ou trois", relève Bruno Mettling, président fondateur du cabinet Topics, ancien DRH du groupe Orange, et auteur d'un rapport sur la transformation numérique. "D'autres entreprises cherchent à identifier tous les enjeux et y voient une occasion de repenser les méthodes de travail, en revoyant l'organisation pour imaginer les situations dans lesquelles on a intérêt à développer le télétravail, et celles où la présence est requise. Il faut avoir une approche par l'activité."

C'est aussi la méthode que recommandent l'Anact et le ministère du Travail. Une démarche qui doit donner lieu à des échanges entre salariés et managers et entre direction et représentants du personnel. "Le télétravail doit résulter d'une négociation entre les différentes parties prenantes", explique ainsi Eric Delille, chef du service des questions sociales, RH et sport à la Cnil.

PLACE DU DIALOGUE SOCIAL

Ces discussions sur le travail et son contenu doivent s'opérer à l'échelle de l'équipe, mais aussi au travers du dialogue social. Mais c'est encore loin d'être une évidence : "Le fait social est un fait lent, donc il y a des tensions très fortes entre la transformation numérique et la capacité des acteurs à en faire un objet de dialogue social." "Il y a une certaine ambivalence des organisations syndicales", note la sociologue Danièle Linhart. "Ils sont poussés à négocier de meilleures conditions de déploiement

du télétravail par les salariés et les entreprises, mais eux savent très bien que le télétravail rend éminemment plus complexe la construction de revendications syndicales collectives."

Sans compter, ajoute Amandine Brugière (Anact), que le dialogue sur le télétravail doit pouvoir s'étendre à d'autres parties prenantes de l'entreprise. "Il faut que les transformations soient discutées, que les différentes sphères de l'entreprise se parlent : la DSI, les instances de représentation du personnel, les RH", mais aussi le cas échéant les prestataires ou fournisseurs. "Les instances de concertation n'existent pas sur ces transformations qui s'opèrent, alors même qu'elles sont profondes." Dans ce contexte, "les offreurs de services doivent avoir conscience que l'entreprise est un ensemble de points de vue, d'intérêts qui ne sont pas toujours convergents, qu'il faut sans arrêt les confronter".

REVOIR LES MODALITÉS DE MANAGEMENT

Le développement du télétravail bouscule également les managers : "Les premières études qui sortent sur le confinement montrent que ça a été assez violent pour les managers", rappelle Bruno Mettling. "Il faut sortir d'un pilotage lié au présentisme et pouvoir dire au collaborateur : 'Tu t'engages à me fournir telle prestation dans tel délai, et la manière dont tu t'organises t'appartient'. Il faut accepter que le salarié ne soit pas rivé à son écran du matin au soir", lui accorder "l'autonomie qui lui permette de bénéficier des avantages du télétravail", et éviter de reproduire ce qui s'est produit pendant le premier confinement, c'est-à-dire imposer aux salariés de passer "des journées en réunion Zoom avant de pouvoir commencer à faire vraiment leur travail".

"Pour les managers, il s'agit de laisser du lest aux salariés, tout en gardant une certaine emprise sur les salariés pour les faire travailler selon les critères de productivité" de l'entreprise, résume Danièle Linhart. Cela passe aussi par un contrôle de l'activité, d'une part, et de la charge de travail, de l'autre. "On ne peut pas se passer d'outils de suivi", ne serait-ce que pour savoir qui est en télétravail ou non, estime Bruno Mettling. "Pendant le confinement, le suivi sur tableur Excel des positions de télétravail ou non a été un cauchemar pour les managers. Il existe des applis qui permettent aux salariés de se déclarer en un clic en télétravail, aux managers de valider en un clic, et à chacun de savoir quels sont les bureaux occupés ou non pour venir en toute sécurité. Ces applis vont être plébiscitées, mais cela veut dire qu'à tout moment, je vais pouvoir contrôler qui est où..."

CONTRÔLER L'ACTIVITÉ... AVEC MESURE

De même, "le droit à la déconnexion rend légitime l'usage d'outils visant à mesurer les temps de connexion, de recours aux outils bureautiques, etc., pour mesurer la charge de travail, détecter éventuellement les excès. Mais derrière il y a tous les risques de flicage des salariés", met en garde l'ancien DRH. "Il faut mobiliser le dialogue social, que la régulation sociale soit au cœur de la mise en place des outils et de leur suivi, pour détecter d'éventuelles dérives."

"Il est tentant pour les employeurs et les managers de s'appuyer sur des outils de reporting et de traçabilité de l'activité, d'autant qu'ils sont très individualisés, donc ils permettent un suivi très fin", constate Amandine Brugière. "Mais les data ne sont qu'un infime reflet de la réalité, car le travail réel n'est jamais le travail prescrit."

"Le contrôle de l'employeur sur le travail du salarié n'est pas illégitime", rappelle Eric Delisle (Cnil). "C'est une contrepartie normale", mais il doit s'exercer de façon proportionnelle et loyale. À cet égard, pendant le confinement, "il y a eu des exemples d'emballement un peu flagrants, comme des webcams activées en permanence pour surveiller l'activité des salariés, [...] ou l'usage de keyloggers", ces logiciels qui enregistrent toutes les activités réalisées sur un ordinateur.

PRÉSERVER LE COLLECTIF DE TRAVAIL

L'enjeu, c'est aussi de maintenir le collectif de travail alors même que chaque salarié est isolé chez lui. "L'entreprise est un fait social collectif", et le télétravail invite les employeurs à "revoir la dialectique classique entre gestion des individus et du collectif", constate Amandine Brugière. De fait, avec le

télétravail, "le collectif est éclaté", ce qui impose une "vigilance renforcée, notamment sur le brouillage des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle, le risque de décrochage ou de suractivité, la question des amplitudes horaires", ou encore "les modalités de collaboration à distance", la distance générant "de la perte".

"Le travail est une activité fondamentalement socialisatrice : on travaille avec d'autres, et pour d'autres", confirme Danièle Linhart. "Se retrouver soudainement confiné face à son ordinateur fait perdre de vue ce pour quoi on travaille. Il y a une perte de sens, un sentiment de vanité, l'impression de n'être qu'une bribe dans un travail commun, sans plus voir ce qui fait les frontières de cette bribe. Or, ce qui fait qu'on supporte son travail, c'est qu'on sait qu'il sert à quelque chose". Dans ce contexte, prévient-elle, "il y a un risque de désengagement" des salariés.