

2020 : Chronique du travail éloigné

Demandes de changement ?

CFDT Cadres
Observatoire des Cadres et du management
Metis Europe



Sommaire

Introduction 4
Par temps de contagion. [Jean-Marie Bergère](#) 6

Partie 1 Vivre le travail à distance.....8

Les collectifs à l'épreuve de la crise sanitaire. [Frédéric Rey](#) 10
Le travail au temps du coronavirus : 4 lignes de front. [Martin Richer](#) 14
Visages du travail en Andalousie par temps de COVID. [Irene Valdelomar](#) 18
Quand des ingénieurs BTP télétravaillent. [Michel Weill](#) 22
Entrée en confinement et en continuité pédagogique numérique dans un lycée parisien. [Brigitte Abad Vega](#) 26
Continuité pédagogique : facile à dire! [Elisabeth V.](#) 28
Le télétravail, un « piège » qui ne manque pas d'attraits? [Michèle Tallard](#) 32

Partie 2 Penser le travail à distance.....36

Mort au Covid. [Jean-Marie Bergère](#) 38
Le télétravail en Allemagne : solution miracle? [Nicola Düll](#) 44
Le temps du *slow work*? [Danielle Kaisergruber](#) 46
Travail à distance : transformer l'essai. [Gilles-Laurent Rayssac](#) 48
Confinement et télétravail : miroir grossissant de l'organisation et des usages. [Anca Boboc](#) 52
L'espace de travail à nouveau en question? [Xavier Baron](#), [Jean-Marie Charpentier](#) 58
Télétravail : vers plus d'équité? [Félix Traoré](#) 62

Partie 3 Vouloir le travail à distance.....64

Télétravail régulier... Télétravail exceptionnel. [Jérôme Chemin](#) 66
Une vie mise à distance. [Jean-Marie Bergère](#) 70
Retour et changement au travail : espoirs et regrets. [Danielle Kaisergruber](#) 74
Travail à distance : des organisations plus complexes. [Thierry Rousseau](#) 78

Coordination

Jean-Marie Bergère, Danielle Kaisergruber,
Laurent Mahieu et Anne-Florence Quintin

Maquette

Anne Drezner, Eva Quéméré

Impression

L'Artésienne
ZI de L'Alouette 62800 Liévin
imprimerie coopérative depuis 1967

Date de publication

Juin 2021

Introduction

Le travail a été bouleversé par la pandémie. L'expérience du « grand confinement » de mars-avril 2020, les reconfinements successifs révèlent une évidence : le télétravail n'est pas le tout du nouveau travail. C'est en pensant à ce « travail éloigné » que nos organisations **Metis Europe**, **Observatoire des Cadres et du management**, et **CFDT Cadres** ont voulu rassembler des textes publiés tout au long de l'année 2020, témoins de l'évolution de nos réflexions, et nourrir ainsi un retour d'expérience nécessaire sur l'impact de la pandémie.

Alors que le travail suppose « d'aller travailler », de se déplacer, beaucoup ont dû rester à leur domicile, certains en télétravail, d'autres en chômage partiel, ou pour garder des enfants, ou parce qu'ils étaient « cas contact ». Alors que le travail est fait de groupes, d'équipes, de services, de chantiers, l'injonction à « garder ses distances » s'est répandue partout : plaques de verre ou plexiglas dans les boutiques, distances entre les uns et les autres marquées au sol... Il y a même eu un moment où l'expression (détestable) de « distanciation sociale » s'est répandue comme une trainée de poudre.

Pour toutes les activités qui le permettaient, le télétravail au domicile est apparu comme la solution pour assurer la poursuite de l'activité. Dans la plupart des pays européens, l'état de développement des technologies de l'information et de la communication le rendait possible, le niveau d'équipement des foyers également, même s'il a dû parfois être complété et a produit des inégalités de situations. Les outils de réunions et de communications en ligne se sont imposés, les Zoom, Teams et autres sont devenus familiers.

Pour de très nombreux salariés et travailleurs indépendants, le travail éloigné s'est imposé qu'on le nomme télétravail ou travail à distance. Pour les organisations syndicales, ces changements soudains appelaient des propositions : un accord interprofessionnel sur le télétravail a été négocié puis signé pour donner un cadre aux discussions d'entreprise. Dans le même temps, une grande attention a été accordée aux protocoles sanitaires : les enquêtes semblent montrer que les salariés se sont sentis dans l'ensemble protégés et ont considéré que les entreprises ont su être réactives.

Metis Europe, revue en ligne dont le fil rouge est le travail sous toutes ses formes a bien sûr suivi tout au long de l'année 2020 ces changements, improbables et chaotiques au commencement, mais qui souvent prolongeaient des tendances déjà à l'œuvre et se sont peu à peu organisés et ordonnés.

L'Observatoire des Cadres (OdC) et la CFDT Cadres, notamment au travers de la revue *Cadres*, ont cherché à en tirer des enseignements, réfléchi sur les principes à respecter et formulé des propositions pour le présent et pour l'avenir.

Nous avons décidé ensemble de rassembler des articles publiés au long de cette

fameuse année 2020. Metis a mis en ligne des textes d'une grande diversité en écho à cette actualité soudaine, mais qui dure encore. Certains témoignages ont été écrits au plus fort de la pandémie et dans l'urgence des nouvelles situations de travail contraint : les profs ne voyaient plus leurs élèves autrement qu'en « classes virtuelles », les commerciaux ne se déplaçaient plus chez leurs clients, les informaticiennes travaillaient sur la table de la cuisine (**Partie 1 : Vivre le télétravail**).

Durant le premier confinement, puis à nouveau en septembre-octobre, le cabinet Res Publica et l'équipe de rédaction de Metis se sont associés à la confédération CFDT, à Liaisons sociales Magazine, au think tank Terra Nova et à Management&RSE, pour deux grandes enquêtes en ligne appuyées sur l'outil de dialogue en ligne J'enParle. Une riche expérience dont de nombreux enseignements ont été tirés en particulier quant aux rapports entre les salariés et leurs « chefs ». En parallèle, des lectures (et relectures), des mises en perspectives historiques et statistiques interrogeaient cette étrange et pernicieuse notion de « distance » qui s'est introduite partout : où sont les échanges informels, les « bruits de couloir », où sont les corps et les pensées qui se frottent et se confrontent ? Alors que c'est dans ce quotidien que naissent (parfois) des innovations ? (**Partie 2 : Penser le télétravail**).

Avec l'Accord national interprofessionnel sur le télétravail, l'analyse des nombreuses enquêtes qui n'ont pas manqué tout au long de l'année, les premières annonces de grandes entreprises qui ont entrepris de modifier toute leur organisation, est venu le temps de commencer à dessiner ce que l'on pourrait vouloir. Quel mix de travail ensemble et de travail à distance, comment préserver, cultiver même, cette autonomie dans le travail que beaucoup apprécient, cette liberté dans l'organisation de son temps ? Comment le management doit-il évoluer pour accompagner ces nouvelles exigences, assurer continuité et changement ? Quel dialogue professionnel et social dans les entreprises au plus proche du terrain ? C'est le temps du « **Vouloir le télétravail** » (**Partie 3**) pour ceux qui le peuvent et le souhaitent.

Nous n'avons pas modifié les articles parus sur le site Metis Europe et dans la Revue *Cadres* : ils ont été écrits à des moments différents de l'année 2020, dans des registres et des styles différents. En ce sens ils constituent bien une « Chronique » de cette année qui va durer longtemps.

Laurent Mahieu,
Secrétaire général CFDT-Cadres

Anne Florence Quintin,
Déléguée générale de
l'Observatoire des Cadres et du
management

Danielle Kaisergruber,
Rédactrice en chef de Metis
Europe

Par temps de contagion

En plein confinement le film de Steven Soderbergh *Contagion* est un des plus téléchargés. N'a-t-on pas assez de la réalité dramatique d'une pandémie mondiale ? Que peut-on espérer trouver dans une œuvre de fiction inspirée d'épidémies passées, quand quotidiennement les politiques, les médecins et les commentateurs nous inondent de statistiques, de comparaisons, d'analyses et de supputations sur la propagation mondiale du Covid-19 et ses multiples conséquences ? **Jean-Marie Bergère** a revu le film. (Metis, 27 avril 2020)

Multiplicité de temps et de lieux

Le cinéma propose peu d'histoires de pandémie. En 2011, Steven Soderbergh s'inspire des épidémies du SRAS (Syndrome respiratoire aigu sévère) et H1N1 pour réaliser le film *Contagion*. Il consulte des professionnels qui ont affronté ces crises pour écrire le scénario. Il choisit de nous faire vivre les 135 jours qui séparent la contamination du « patient 0 » de la mise au point d'un vaccin.

Il semble qu'en 2020 les rassemblements évangélistes ont été plus contaminants que les frasques d'une femme adultère.

Au fil des jours, le film nous transporte à Hong Kong où le drame se noue lors d'un symposium bien arrosé ; aux États-Unis dans la maison où vivent Mitch et son épouse, Beth qui tousse, meurt et contamine leur fils ; au sein de l'administration, celle de la sécurité intérieure et celle de la santé dirigée par le Docteur Cheever. Nous pénétrons dans les laboratoires de recherche avec l'admirable Ally et dans les hôpitaux des différentes villes touchées, Chicago, Milwaukee, Atlanta, mais aussi Londres et Tokyo. Nous assistons au conflit entre la presse écrite et Alan, le blogueur à la chasse aux scoops, et bientôt aux rumeurs qui alimentent de faux espoirs à propos d'un remède miracle dont les « autorités » ne veulent pas reconnaître l'efficacité. Nous suivons l'action de l'OMS à Hong Kong et en Chine. Nous assistons aux mouvements de foules incontrôlés lorsque les rations alimentaires se font rares et qu'il faut faire la queue sans être sûr qu'il en res-

tera. Nous partageons les dilemmes des autorités sanitaires et politiques lorsque les premiers vaccins apparaissent et qu'il faut choisir ceux à qui ils seront destinés en priorité.

On peut certainement contester la véracité de certaines situations, s'interroger sur la violence d'autres (mais la vente des armes a bien augmenté aux États-Unis depuis début mars cette année), s'offusquer de la quasi-absence de tous les métiers qui rendent la vie quotidienne possible (*Contagion* n'est pas l'histoire d'un confinement !), regretter le pathos et le ton moralisateur qui transparaissent çà et là. Il semble qu'en 2020 les rassemblements évangélistes ont été plus contaminants que les frasques d'une femme adultère.

On ne peut néanmoins qu'être frappé par la similitude de multiples événements dont nous avons connaissance aujourd'hui dans la lutte contre le Covid-19. La multiplicité des lieux et des acteurs autour de laquelle le film de Steven Soderbergh est construit, est tout aussi fondamentale dans l'histoire que nous sommes en train de vivre. *Contagion* nous la donne à voir et nous rappelle qu'il n'y a pas un front et des arrières, mais de multiples combats spécifiques qui se gagnent un par un tout en étant parfaitement dépendants les uns des autres.

Rendre hommage ou rendre justice ?

Il nous rappelle aussi le caractère inédit de chaque crise qui interdit de se satisfaire des connaissances acquises et des certitudes passées. C'est vrai pour les remèdes et les vaccins comme pour les conséquences économiques et sociales. Qui aurait cru qu'en quelques semaines la doxa économique sur

la hiérarchie des salaires et la dette publique serait autant attaquée, même si on peut s'interroger sur la durabilité de la remise en cause actuelle de ces « conceptions qui président à notre organisation sociale ».

Mieux que les chiffres et les courbes, mieux que les *talk-shows* télévisés dont on peine pourtant à se détacher, mieux que les indispensables déclarations officielles, mieux que les hommages régulièrement rendus (au fait ne faudrait-il pas plutôt rendre justice ?), le cinéma permet de partager et comprendre ce que vivent et éprouvent ces femmes et ces hommes qui s'exposent au risque de la contamination pour prendre soin de nos vies et qui, en dépit des incertitudes multiples, décident et agissent avec professionnalisme et conscience. Joëlle Zask dans son *Coronajournal* écrit ainsi à propos du film : « La maladie et la mort ne sont pas portées à l'écran en tant qu'expériences nivelantes ; au contraire, elles sont dépeintes comme ce qui donne une chance à la dimension individuelle d'affirmer quelque chose d'elle-même ».

Nous attendons aussi toujours d'une œuvre de fiction, roman, série ou film, qu'il nous dise le fin mot de l'histoire. La chute est le moment décisif, l'instant de vérité d'un scénario. Ici, il y a la découverte d'un vaccin et c'est énorme. Pour le reste, pour les enseignements éventuels, pour le monde d'après qui dit-on « ne sera plus comme avant » (doit-on comprendre qu'il sera meilleur ou pire ?), Soderbergh est plus prudent. Il ne conclut pas et se contente de faire un pas de côté bien dans l'esprit d'Hollywood : la jeune et belle Jory peut retrouver son amoureux pour un tour de danse le jour programmé du bal de fin d'année ! Le retour « des jours heureux » ?

La mémoire et l'oubli

Dernier point. En 2011, lors de la sortie du film, il n'avait pas eu un grand succès, la critique avait été très réservée. Comment ne pas y voir l'envie d'oublier ? À quoi bon revenir sur des heures sombres ? *Contagion*

nous dit aussi qu'en 2020 nous avons tout à craindre de la tentation de tourner la page, de fermer la parenthèse et de revenir au plus vite « à la normale ». Cette tentation nous a conduits à oublier les précautions qu'il faut prendre face à l'incertain et à l'inédit, qui peuvent être bénéfiques ou toxiques et d'une ampleur qu'on ne peut prévoir. Nous payons cher notre prétention à nous croire invulnérables, disruptifs en tout, au faîte de notre supposée toute-puissance, oublieux de notre condition d'êtres corporels, en relation avec d'autres humains et avec notre milieu animal et naturel.

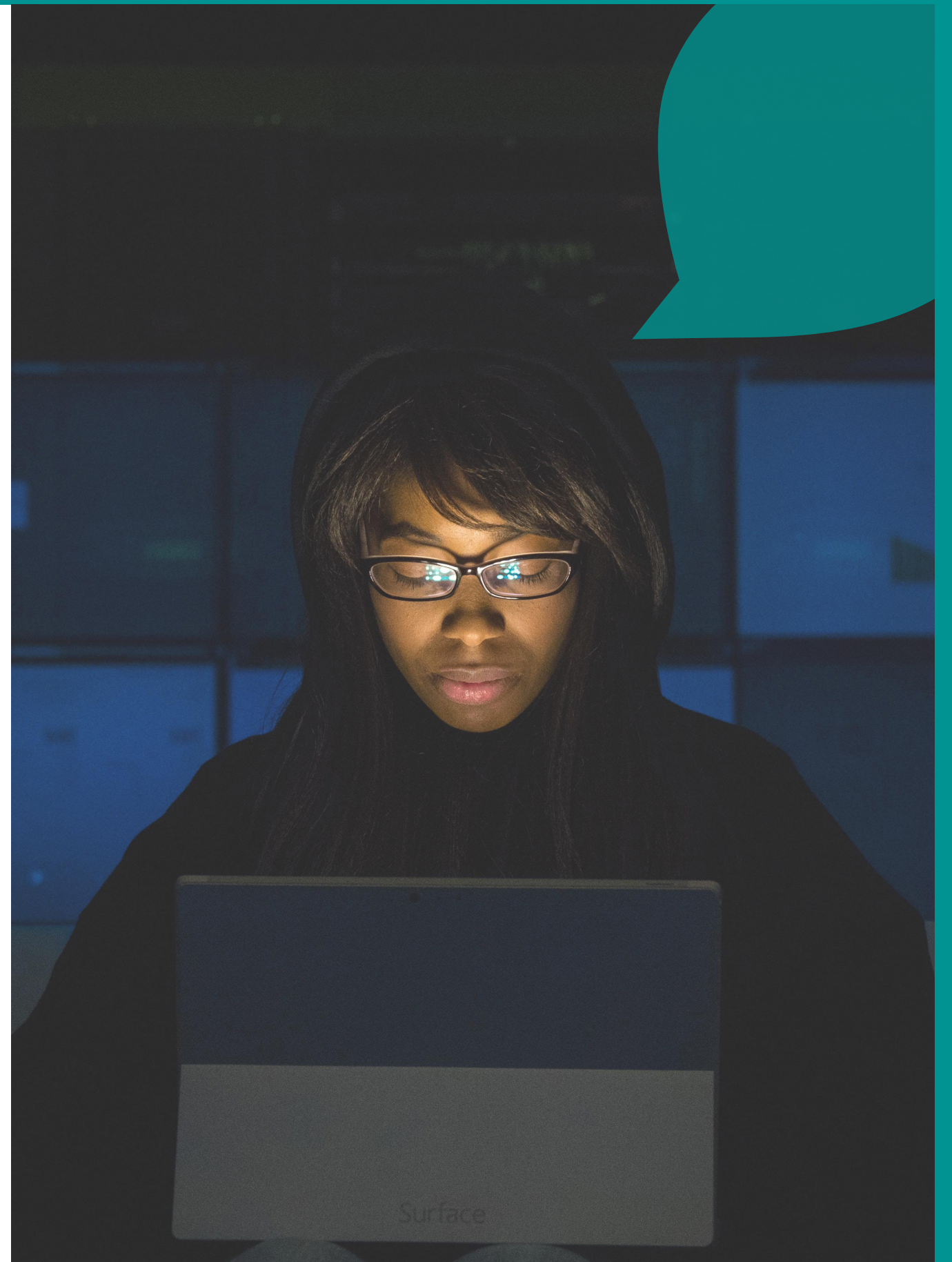
Il nous rappelle que nous savions beaucoup de choses qui rendaient plausible l'apparition d'une pandémie virale.

Le film est aussi la mémoire des crises passées. Il nous rappelle que nous savions beaucoup de choses qui rendaient plausible l'apparition d'une pandémie virale, et que nous avons préféré pratiquer la politique de l'auto-truche. Rien que pour ça, il est salutaire de voir ou revoir *Contagion*.

Jean-Marie Bergère

Partie 1

Vivre le travail à distance



Les collectifs à l'épreuve de la crise sanitaire

Frédéric Rey dresse le tableau d'ensemble de ce que la crise sanitaire a fait au travail, accentuant les inégalités et les fragmentations sociales, demandant au corps social d'être persévérant et innovant pour tenir les collectifs et les solidarités. (Revue *Cadres*, n° 487, Décembre 2020)



L'année 2020 restera longtemps dans les mémoires comme une expérience collective éprouvante avec des conséquences humaines dramatiques et des effets économiques, sociaux et (probablement) politiques durables. L'ampleur et la violence de la crise ont surpris le monde entier. N'épargnant aucun pays, elle a révélé les forces et les faiblesses de leurs systèmes nationaux. De nombreux gouvernements ont été contraints de confiner leurs citoyens,

La réorganisation, largement improvisée, du travail a de fait créé un nouveau dualisme.

de contrôler leurs déplacements, de mettre à l'arrêt des pans entiers de leur économie, de fermer les frontières, déplacer des malades, improviser des réponses dans un environnement hautement imprévisible et volatile... Il faut rechercher du côté de la littérature de science-fiction pour retrouver de tels scénarios catastrophes.

Dans le même temps, la période a mis en lumière des capacités inédites d'adaptation du corps social. Des formes nouvelles de solidarité apparaissent, notamment du côté syndical, avec des propositions innovantes à l'instar de la FAQ (foire aux questions) spéciale Covid-19 de la CFDT, de la négociation nationale «télétravail», de l'intégration à l'agenda syndical du contexte de crise sanitaire avec le Pacte pour le pouvoir de vivre. Plus généralement, ce sont de nouvelles pratiques qui ont été imaginées sur le terrain pour maintenir l'activité syndicale, malgré tout.

La crise sanitaire, car elle bouscule le travail, menace l'emploi et aggrave les inégalités, place de fait les organisations syndicales en première ligne des acteurs concernés. Les différences entre les populations s'accroissent, selon qu'elles sont plus ou moins vulnérables, menacées par la crise. Certaines catégories ont par exemple particulièrement attiré l'attention des pouvoirs publics et des acteurs sociaux. Les jeunes notamment,

qui voient leurs perspectives d'intégration professionnelle et leurs projets d'avenir suspendus aux évolutions du virus. Leurs multiples sociabilités, pourtant essentielles, sont empêchées. Les femmes également, qui ont remis sur le devant de la scène, de façon dramatique, la question des violences domestiques en contexte de confinement¹. Moins sensible mais tout aussi inégalitaire, leur investissement dans le travail domestique s'est accentué avec le confinement, tandis qu'elles étaient également les plus mobilisées sur le front de la santé et des services². Sur le plan économique, des secteurs entiers ont été mis à l'arrêt, en activité partielle ou à distance. La réorganisation, largement improvisée, du travail a de fait créé un nouveau dualisme. D'un côté, des salariés considérés comme pouvant télétravailler — bien que ces situations relèvent davantage d'un travail confiné que d'un réel télétravail —, et qui sont moins exposés au risque sanitaire. Plus souvent cadres, ils développent cependant de nouvelles pathologies et font face à de nouvelles difficultés, notamment en termes de conciliation des temps de travail et hors travail. De l'autre, les salariés des «activités essentielles» impossibles à réaliser à distance, et qui continuent d'assurer leurs missions en se sentant sacrifiés : personnel médical tout d'abord, salariés du commerce, des transports, fonctionnaires de police, etc. À leurs côtés, toute une partie de la population vulnérable, composée des travailleurs précaires, indépendants, des salariés les moins diplômés qui seront les plus concernés par les licenciements à venir. Enfin, la crise a révélé avec force les inégalités de

logement³. Le dernier rapport de la fondation Abbé Pierre considère que 4 millions de personnes sont mal logées en France, auxquels s'ajoutent 12,1 millions de personnes «fragilisées par rapport au logement». La

La crise est une puissante machine à révéler et accentuer les fragmentations existantes du corps social.

région parisienne, au printemps, a perdu un peu plus d'un million de ses habitants. À l'automne, on estime qu'un français sur dix a quitté sa résidence principale⁴. Si tous ne sont évidemment pas de riches propriétaires de résidences secondaires, la question se pose de celles et ceux qui sont restés malgré eux faute de solutions de secours, mettant en lumière une autre inégalité, celle de la mobilité. Le confinement et la crise ont aussi mis à l'épreuve d'autres catégories, comme les personnes seules, encore plus isolées, et celles en situation de handicap ou de dépendance... Au final, le caractère exceptionnel de cette crise tient certainement au fait qu'elle affecte tout le monde sans distinction, femmes et hommes, jeunes et vieux, riches et pauvres, citadins et ruraux, sans exception... et pourtant avec des différences et certains plus que d'autres. La crise s'avère une expérience collective douloureuse, un moment historique partagé. Elle est aussi et surtout, malheureusement, une puissante machine à révéler et accentuer les fragmentations existantes du corps social.

Les premières enquêtes chiffrées, parues après le confinement du printemps, permettent de se faire une idée plus objective de la situation. Le site *Clés du social* reprend les résultats de l'enquête «épidémiologie et

1 Afp, L. M. A. (2020, 30 mars). Hausse des violences conjugales pendant le confinement. *Le Monde*. www.lemonde.fr

2 Brochoire, F. (2020, 9 mai). Infirmières, soignantes, caissières : « C'est une bande de femmes qui fait tenir la société ». *Le Monde*. www.lemonde.fr

3 Motet, L. (2020, 10 avril). Confinement : promiscuité, insalubrité, angoisses financières... la double peine des mal-logés. *Le Monde*. www.lemonde.fr

4 Sondage Odoxa-CGI pour Franceinfo et France Bleu

conditions de vie» pour indiquer que «plus le niveau du ménage est bas, plus la situation financière s'est dégradée. Les ménages avec enfants sont les plus touchés. La moitié des ouvriers et au moins un tiers des cadres déclarent être passés par le chômage technique ou partiel. Le télétravail a concerné 80 % des cadres contre 35 % des employés et 6 % des ouvriers. Les jeunes ont été bien plus exposés aux chutes de l'activité économique»⁵. L'Observatoire des inégalités suit également les effets de la crise sur les populations les plus fragiles. Au travers de plusieurs notes, il s'inquiète de l'accroissement des inégalités de revenu et de la pauvreté⁶, avec une crise sanitaire ayant touché, au printemps, près de 20 % des adultes⁷. Pour l'Insee, ce chiffre atteindrait les 25 %, et se concentrerait sur les populations les plus vulnérables⁸. Enfin, un rapport de la Drees, consacré aux « inégalités sociales face à l'épidémie de Covid-19 » revient sur toutes ces dimensions : inégalités sociales, territoriales,

tions susceptibles d'être fragilisées par cette crise et ses multiples aspects sont nombreuses, beaucoup des facteurs d'inégalités affectent en réalité les mêmes populations. Ces dernières sont associées à une «double» ou une «triple peine» face au Covid, souvent liée à l'impact du virus couplé à l'impact du confinement» (op. cit., p.33).

De façon brutale et inédite, la crise sanitaire a donc accentué et multiplié les différences, petites et grandes, entre les individus, les familles, les catégories sociales... Elle a agi comme une force de fragmentation et de division, orthogonale au projet syndical de développement des solidarités, de soutien des collectifs, de création et de promotion du lien et de l'égalité sociale. La crise sanitaire est une menace pour le collectif, la solidarité. Il faut donc, pour les organisations syndicales, redoubler d'efforts dans un contexte par ailleurs rendu difficile par les récentes réformes et, évidemment, la crise sanitaire qui limite les contacts et les regroupements. Ce défi n'est pourtant pas nouveau. Il est même au cœur du syndicalisme moderne. Certes, la crise sanitaire que nous traversons est sans précédent, mais depuis le dix-neuvième siècle, les organisations syndicales ont toujours œuvré pour surmonter toutes les tendances à la division des travailleurs, à leur mise en concurrence, aux stratégies patronales de division du salariat, à l'individualisation et à l'égoïsme. L'une des raisons d'être du syndicalisme tient à son projet de défense des salariés pris dans leur ensemble, comme un collectif. Sous cet angle, la situation actuelle n'est donc qu'une variante nouvelle, certes dramatique et inédite mais pourtant très classique, d'une question syndicale ancienne. La maxime de Boileau — *cent fois sur le métier, remettez votre ouvrage* — n'a jamais été autant d'actualité pour les militants.

Les tensions permanentes qui lient individus et groupes d'appartenance ont justement fait l'objet d'un ouvrage universitaire paru

récemment aux éditions Teseo¹⁰. Le projet de l'ouvrage, amorcé avant la crise sanitaire, réunit une vingtaine de chercheuses et des chercheurs du laboratoire Lise du Cnam autour du thème de la recomposition des collectifs de travail. Accessible gratuitement en ligne, il décrypte les tendances récentes qui affectent les mondes du travail à partir de nombreuses enquêtes de terrains. Ces dernières reposent la question du collectif — de sa possibilité, de sa pertinence et de ses effets — alors même que les politiques publiques, les entreprises et les évolutions sociales favorisent la figure de l'individu. Au fil des quinze chapitres de l'ouvrage, les auteurs abordent ces questions en traitant des dernières réformes du code du travail, des tendances suivies par les politiques sociales, des mutations du travail et de l'emploi. L'hôpital notamment, fait l'objet d'un chapitre qui met en lumière les logiques gestionnaires et la dégradation des conditions de travail des collectifs soignants, dont les conséquences ont été particulièrement visibles dans le contexte de crise sanitaire. Mais l'ouvrage traite d'une façon plus générale de la question de l'individualisation en s'intéressant aux multiples facettes d'une tendance complexe et ambivalente qui interroge les militants syndicaux au quotidien. Ainsi, les auteurs abordent les recompositions systémiques — réformes et politiques

publiques — comme ce qui se joue dans les services, les ateliers, les entreprises, dans les services publics, et même dans des collectifs émergents comme les fablabs. Partout,

Les collectifs sont des ressources, des réponses opposées à une réalité qui expose chacun à l'isolement et à ses limites.

”

ces collectifs doivent composer avec leurs environnements. Ils sont des supports de solidarités, d'identité. Les collectifs sont des ressources, des réponses opposées à une réalité qui expose chacun à l'isolement et à ses limites.

La crise actuelle nous a rappelé avec force à quel point les collectifs sont précieux pour éviter les affres d'un individualisme qui nous expose, chacun, chacune, au risque sanitaire. Gageons que les organisations syndicales, qui sont au premier rang de cette lutte, tirent les enseignements de cette période si singulière, pour davantage de solidarité et de collectif.

Frédéric Rey

10 Rey.F, Vivès.C. (2020). *Le monde des collectifs. Enquêtes sur les recompositions du travail*. Teseo.

“**La situation actuelle n'est qu'une variante nouvelle, certes dramatique et inédite mais pourtant très classique, d'une question syndicale ancienne.**

conséquences en termes de santé mentale, de sécurité matérielle et physique, d'accès au numérique, d'éducation, etc⁹. En conclusion, le rapport souligne que «si les sous-popula-

5 (2020, 21 novembre). Confinement : des conséquences inégales selon les ménages. *Les clés du social*. www.clesdusocial.com

6 *Pauvreté et inégalités, le retour*. (2020, 9 septembre). Observatoire des inégalités. www.inegalites.fr

7 *Revenus : qui est touché par le Covid-19 ?* (2020, 26 mai). Observatoire des inégalités. www.inegalites.fr

8 Insee. (2020). *Confinement : des conséquences économiques inégales selon les ménages*. www.insee.fr

9 Drees. (2020). *Les inégalités sociales face à l'épidémie de Covid-19 - État des lieux et perspectives*. drees.solidarites-sante.gouv.fr

Le travail au temps du coronavirus : 4 lignes de front

La crise sanitaire nous fait entrer dans un nouveau paradigme, l'hyper-fragmentation du travail. Ce n'est pas un phénomène nouveau. Dans son ouvrage majeur *Le Travail en miettes*, le sociologue Georges Friedman pointait déjà dans les années 1950, les effets délétères de l'atomisation des tâches jusqu'au geste unique, qui augmente la fatigue et les risques de troubles psychologiques. Mais ce qui a fait l'histoire de la société française, c'est d'intégrer par le travail, avec un socle solide de protection sociale et de procurer des points de repère partagés entre ce que les observateurs d'hier appelaient les classes sociales et ceux d'aujourd'hui les catégories socio-professionnelles. **Martin Richer** analyse les bouleversements d'aujourd'hui. (Metis, 7 septembre 2020)

La Covid fait éclater cette cohésion. Avec les 8 semaines de confinement et la période de déconfinement très progressif qui a suivi, 4 lignes de travailleurs se sont brutalement constituées, avec chacune un contexte de travail très différencié, voire antagoniste. Ces 4 lignes se structurent en fonction de leur distance vis-à-vis du travail, c'est-à-dire vis-à-vis du risque de contracter le virus. On comprend mieux le caractère central de la distance au travail lorsque l'on constate, pétrifié et impuissant, le succès viral de cette expression stupide de « distanciation sociale » que Danielle Kaisergruber a justement fustigée dans l'un de ses éditoriaux de Metis (« Le travail entre le temps et l'espace », mai 2020). Sans être pour le moins du monde séduit par la terminologie des grandes et petites manœuvres militaires, je reprends l'expression désormais consacrée des lignes de front, qui font face au virus et par là même au travail.

La première ligne

La première ligne est au contact. C'est celle constituée des soignants, qui représente environ 5 % des salariés en France. Son rapport au travail a été caractérisé par trois éléments.

D'abord l'éloignement de la bureaucratie, condition nécessaire à la réussite du défi consistant à soigner tous ceux qui en ont besoin, ce qui suppose de mettre à distance ce qu'Alain Supiot appelle « la gouvernance par les nombres ». Le système de santé français est lesté d'un grand nombre de « personnels non soignants », c'est-à-dire hors médecins, infirmiers et aides-soignants, qui représente 34 % du total, record d'Europe après la Belgique d'après l'étude comparative de l'OCDE.

Ecoutons Cécile Jaglin-Grimonprez, directrice générale du CHU d'Angers (*La Croix Hebdo*, 12 juin 2020) : « Dans la crise, tout le monde a fonctionné en mode service public. (...) Ce sentiment de fluidité naît du fait que tous travaillent sur un unique sujet : la crise. C'est toujours le cas lors d'un

plan blanc (dispositif destiné à répondre à l'afflux de patients ou de victimes). Le nombre d'interlocuteurs se resserre. Les frontières entre les métiers tombent. On devient un groupe soudé où chacun apporte sa contribution ». Dans une zone plus touchée par la première vague, en Alsace, un

« Il a fallu une crise d'ampleur pour que l'organisation taylorienne de l'hôpital découvre les vertus de l'autonomie professionnelle. »

reportage du *Figaro* (18 mars 2020) nous rapporte le slogan mis en avant dans les hôpitaux universitaires de Strasbourg, qui se sont réorganisés à marche forcée pour faire face : « tous en mode Covid-19 ».

Deuxième évolution majeure, la mise en œuvre de l'éthique professionnelle. Il s'agissait ici, fondamentalement, d'éviter d'avoir à faire le tri des malades, résultat obtenu avec le doublement du

nombre de lits et l'organisation des transferts de malades entre hôpitaux, réalisés par un « bricolage organisationnel » obtenu par des initiatives locales, en dehors de la hiérarchie.

Enfin troisième évolution, la capacité à mettre en avant et réhabiliter les critères d'un bon travail, pour reprendre la terminologie de Yves Clot, titulaire de la chaire de psychologie du travail et directeur du centre de recherche sur le travail et le développement du CNAM. C'est cela que nous avons applaudi tous les soirs à 20 h : l'attention aux autres, le soin et l'orientation vers les résultats concrets. Il a fallu une crise d'ampleur pour que l'organisation taylorienne de l'hôpital découvre les vertus de l'autonomie professionnelle, comme le remarquent Thomas Coutrot, Danièle Linhart, Dominique Méda, Sandra Caroly et Laurent Vogel dans une belle tribune de *Libération* (« Coronavirus au travail : la démocratie nécessaire », 12 juin 2020) :

« Mille circonstances imprévues, qui font le sel de ce que les ergonomes appellent le "travail réel" par opposition au "travail prescrit" par les managers, peuvent rendre inopérantes les consignes sanitaires trop générales. Pour réduire effectivement les risques, il faut que les salarié-es, meilleur-es expert-es de leur travail, puissent s'exprimer individuellement et collectivement sur les difficultés rencontrées, proposer les solutions, et recevoir les moyens et les marges de manœuvre adéquates. » La reconnaissance des gouvernants a pris, elle, un tour beaucoup plus métaphoriquement guerrier, celui des combattants : « Je tiens (...) à exprimer ce soir la reconnaissance de la Nation à ces héros en blouse blanche » (discours télévisé du président de la République, 12 mars 2020) ; « Dans cette guerre, il y a en première ligne l'ensemble de nos soignants (...). Le premier soignant est tombé il y a quelques jours à Compiègne » (discours du 25 mars 2020) ; « des soignants qui sont au front chaque jour » (discours du 31 mars 2020). Elle s'est plus tard en partie concrétisée sous sa forme monétaire avec le « Ségur de la santé ».

La deuxième ligne

La deuxième ligne est constituée de tous ceux qui ont continué à aller physiquement au travail, qui représentent 35 % de la population active durant le confinement. Ce sont ceux que l'on a appelés les « premiers de corvée » ou encore « les invisibles » ou « les héros du quotidien » ; ce sont les caissières, les éboueurs, les manutentionnaires, les facteurs, les agents de sécurité, les sapeurs-pompiers, tous ceux qui ont permis à la machine de continuer à tourner. Les trois

caractéristiques fondamentales du travail auxquelles cette deuxième ligne a été confrontée sont :

- Derrière l'hétérogénéité de ces métiers tous très féminins (les caissières) ou très masculins (les éboueurs), le point commun est la détérioration des conditions de travail, tant le respect des gestes barrière et la distanciation physique ont souvent été contradictoires avec un contexte de travail de qualité.
- Le décalage des hiérarchies, c'est-à-dire l'écart soudainement mis en lumière entre l'utilité sociale et le statut social : le trader s'est tout à coup retrouvé bien après la caissière dans l'échelle de la reconnaissance et de l'utilité sociale, malgré son salaire 50 fois supérieur. Il faudra trouver des moyens concrets de refermer au moins en partie ce gouffre béant. Metis s'y est déjà attelé avec les contributions de Philippe Denimal (« De la reconnaissance », avril 2020) et de Paul Santelmann (« Refonder l'échelle de valorisation des emplois », mai 2020). Il faut aussi signaler l'initiative de Bruno Latour avec son « outil de discernement », dont je note qu'il se base sur les activités plutôt que sur le travail.
- La peur, car une étude Odoxa d'avril 2020 a montré que ceux qui ont continué à aller au

« Le trader s'est tout à coup retrouvé bien après la caissière dans l'échelle de la reconnaissance et de l'utilité sociale, malgré son salaire 50 fois supérieur. »

travail physiquement durant le confinement l'ont fait avec la peur au ventre dans 71 % des cas, peur d'attraper le virus et peur de le transmettre à ses proches. La peur a ainsi été un facteur très clivant d'inégalités sociales puisque par exemple, seulement 15 % des cadres ont continué à aller régulièrement et physiquement au travail durant cette période alors que c'était le cas de 90 % des ouvriers (étude Kantar, mai 2020).

La troisième ligne

La troisième ligne c'est les télétravailleurs, qui sont passés brutalement, en l'espace d'une semaine à 10 jours, de 3 % seulement de la population active à 30 % (part des salariés pratiquant régulièrement au moins quelques jours de télétravail par semaine). Bien sûr ce sont pour beaucoup des CSP+, cadres, professions libérales, mais pas seulement. Ainsi 47 % des professions intermédiaires et 40 % des employés ont télétravaillé durant cette période, d'après une étude Kantar de mai 2020.

Les trois caractéristiques essentielles vis-à-vis du travail pour cette population sont les suivantes :

- Satisfaction globale, malgré les conditions matérielles détériorées, dues au caractère soudain de la mise en œuvre d'un télétravail dans un contexte d'impréparation ; volonté fortement affirmée de pouvoir continuer à télétravailler (mais pas en permanence) après la crise sanitaire.
- Recomposition du management, avec une montée en puissance du management de soutien au dépend du management traditionnel de contrôle, fonctionnant sur l'obéissance, la discipline et la hiérarchie : davantage de confiance réciproque entre salariés et managers, davantage de délégation et d'autonomie.
- Réévaluation de la relation au travail, car de très nombreux collaborateurs ont mis à profit cette période très particulière pour reconsidérer leur rapport au travail, à l'entreprise, à la famille, à l'engagement.

Pour davantage de détails, je renvoie le lecteur au rapport que j'ai rédigé avec Thierry Pech, *La révolution du travail à distance*, Note Terra Nova, 29 avril 2020, qui rend compte de l'enquête #Montravailàdistance, Jenparle! réalisée avec Metis et Res publica.

Même si le télétravail a eu l'immense mérite de faire turbuler un management à la française encore engoncé dans le taylorisme, ses limites

« De très nombreux collaborateurs ont mis à profit cette période très particulière pour reconsidérer leur rapport au travail, à l'entreprise, à la famille, à l'engagement. »

sont aussi apparentes, de même que notre besoin de mettre en œuvre dans notre travail les 5 sens qui fondent notre humanité (voir dans Metis « Une vie mise à distance », septembre 2020).

La quatrième ligne

Enfin, la quatrième ligne est constituée de ceux qui se sont trouvés hors travail, les chômeurs, les précaires, victime des non-renouvellements de contrats d'intérim ou de CDD intervenus dès le début de la crise sanitaire, les chargés d'enfants ou de personnes fragiles, qui ont été dispensés de travail. Le rapport au travail de cette population (hétérogène) a été beaucoup moins scruté que celui des trois autres lignes, mais au total elle représente 30 % de la population active. On a compté jusqu'à 12 millions de bénéficiaires du dispositif de soutien à l'activité partielle mis en place par le ministère du Travail. Par comparaison, le point haut atteint lors de la crise financière précédente, celle de 2008-2009, se situait à 300 000 personnes.

Ce rapport au travail s'est aussi caractérisé par son hétérogénéité : quoi de commun entre ceux qui ont vu leurs sources de subsistance se tarir sans aucun revenu de substitution (intérimaires, petits boulots, indépendants, travailleurs au noir...) et ceux qui ont pu bénéficier d'un revenu garanti (chômage partiel, garde d'enfants, conjoints soignants, soins pour une personne à risque) ? Les pre-

miers sont le « prolétariat du coronavirus » alors qu'en dehors des menaces sanitaires, nombre des seconds ont expérimenté sans le savoir les charmes émollients du revenu « universel »...

Là aussi cette population a été caractérisée par la peur, mais cette fois-ci il ne s'agit pas directement de la peur du virus mais plutôt des craintes de détérioration vis-à-vis de sa situation professionnelle : risque de perte d'emploi, pour soi-même ou son entourage, difficultés à se réinsérer dans la société.

Contrairement à l'Allemagne, nous n'avons pas su profiter de ces temps libérés pour accélérer la formation des demandeurs d'emploi ou des « privés de travail ». À la fin du confinement (mi-mai), on apprenait que les fonds du FNE, justement destinés à cela, n'avaient bénéficié qu'à 50 000 salariés et que seuls 10 % du budget avait été utilisé.

Et maintenant ?

Ces 4 lignes de travailleurs représentent surtout 4 contextes de travail, 4 modalités d'insertion dans la société, extrêmement différentes. Pour les entreprises, en cette rentrée de septembre, alors que la présence sur les lieux de travail va progressivement se reconstituer, le défi majeur est de refonder une unité de leur contexte de travail, une cohésion des collaborateurs (voir dans *Management & RSE* : « Les enjeux du retour au travail : 4 points d'attention », juin 2020).

Par exemple, il s'agit de bien montrer que le télétravail n'est pas un privilège, qui ne s'adresserait qu'aux cadres. Il s'agit aussi de réinventer des modes de collaboration, des rituels de socialisation et de partage entre tous les collaborateurs, en présentiel et en distanciel. Il s'agit enfin de mettre en place non pas un télétravail presque généralisé comme certains en ont la tentation (voir par exemple les annonces du groupe PSA), mais ce que j'appelle le « blended working », c'est-à-dire la coexistence du présentiel et du distanciel avec une organisation précise et concrète des interactions entre ces deux contextes de travail.

Pour résumer, il s'agit de refonder les conditions du travailler ensemble, car on ne construit pas et on n'entretient pas une culture d'entreprise en distanciel. Au-delà du hardware et du software, c'est le « cultureware » qui fait la qualité du travail à distance et en face à face.

Martin Richer

Note de l'auteur : L'Université Ouverte des Compétences (UODC) m'a demandé d'animer un amphi-débat sur les conséquences de la crise sanitaire sur le travail et le management, qui s'est tenu le mardi 23 juin 2020 sur la plateforme Zoom. Je remercie Jean Besançon de cette invitation. Cet article est une version remaniée de la première partie de cet amphi, qui s'est poursuivi par l'incidence de la crise sanitaire sur le triptyque confiance – autonomie – implication au travail.

Visages du travail en Andalousie par temps de Covid

Irene Valdelomar a travaillé à grande distance même lors du premier confinement : elle était près de Cordoue dans la maison familiale. Elle a observé et interrogé autour d'elle en Andalousie, une terre de ruralité, de chômage et de tourisme, et en a tiré trois portraits : une caissière de supermarché, une analyste financière et une institutrice. (Metis, 31 mai 2020)

Le confinement en Espagne a démarré le 15 mars, deux jours seulement avant celui décrété en France. À fin mai, 26 299 personnes sont mortes du Covid-19, 131 148 ont été guéries pour 222 857 cas confirmés. L'Espagne se situe alors comme le 4^e pays dans le monde pour le nombre de morts, et en deuxième position relativement au nombre de personnes contaminées, juste avant la France qui décompte un nombre de cas similaire.

“ Nous n'avons même pas le temps de nous gratter tellement il y a de choses à faire ! ”

L'Andalousie est l'une des régions les moins touchées d'Espagne (après les îles Canaries et Murcie). Un taux de 7 % de mortalité sur une population de 8 millions d'habitants, dont 500 000 mises en chômage partiel depuis le début de la crise. Le 11 mai a commencé la première phase d'un déconfinement partiel, en espagnol « desescalada », qui va permettre le rassemblement privé de 10 personnes au maximum, l'ouverture des terrasses et spectacles jusqu'à 30 % de leur capacité, et la possibilité de se rendre à des obsèques et de pratiquer des actes de culte.

La « desescalada » a été attendue avec impatience, mais aussi avec beaucoup de prudence, afin de pouvoir relancer une des principales sources de revenus de cette région : le secteur touristique et de loisirs.

Carmen, 45 ans et salariée d'un supermarché à Cordoue et représentante des salariés à l'Union Générale des travailleurs

Quel est le principal changement que vous avez pu ressentir depuis le début du confinement au sein de votre profession ?

Carmen a particulièrement remarqué le renforcement des mesures d'hygiène. Elle ajoute qu'il y a « beaucoup plus de travail et beaucoup plus de patience... Les clients se pressent pour partir, et en plus, ils oublient la politesse, et ils ne savent plus comment gérer leur comportement ni la solitude... ». Selon elle, la situation nécessite une attention particulière aux clients pour ne pas devenir complètement « fou ».

Elle nous explique que même si les achats en ligne se sont multipliés par trois au cours de ces derniers mois, la livraison à domicile reste réservée aux personnes handicapées ou malades : « on leur laisse les achats en bas de chez eux ». Elle précise qu'ils nettoient les produits deux fois par jour : une fois à l'arrivée, et une autre en fin de journée, avec des produits chimiques dédiés à cette tâche (dont les risques pour la santé ne sont pas encore tout à fait maîtrisés). La vie de cette femme de 45 ans est devenue celle d'une « guerrière » : le matin il faut porter deux masques (un en tissu et un en plastique), et enfiler une tenue de protection des pieds à la tête, supporter la chaleur constante qui devient parfois très oppressante : « Nous n'avons même pas le temps de nous gratter tellement il y a de choses à faire ! ». Au retour de la journée, même chemin de croix, se changer dans la cage d'es-

calier, laisser ses chaussures à l'entrée de son domicile et mettre automatiquement tous ses vêtements dans la machine à laver. En bref, « une nouvelle vie à laquelle on va devoir tous s'habituer », nous dit cette dame avec un léger sourire, plutôt optimiste sur l'avenir. En tant que représentante des salariés, elle a réussi à négocier une prime pour la surcharge de travail qu'ils subissent : « Ce n'est pas le cas de tous les supermarchés, notre direction est plutôt bienveillante ».

Quel est l'impact sur les pratiques dans ce métier à long terme et sur son avenir ?

Carmen pense que les gants vont devenir obligatoires pour toujours et pour tous, tout autant que les masques : « On doit se faire à l'idée ». Elle souligne aussi que la digitalisation de moyens de paiement va désormais devenir une habitude, ce qui auparavant n'était pas du tout le cas pour une grande partie de la population, notamment ceux de plus de 45 ans : « On reste assez attachés au liquide comme mode de paiement ».

Pour autant, Carmen ne s'inquiète pas pour l'avenir de son métier : « Le Covid-19 nous met beaucoup plus en valeur, on joue notre vie tous les jours pour être en première ligne, les gens portent un autre regard sur nous ».

Et le futur ? Comment voyez-vous l'avenir de notre société ?

Concernant le changement dans notre société et notre manière de vivre, Carmen nous dit qu'elle se voit revenir aux années 70 : « Les tondeuses à la plage, et l'avion pour les voyages de noces », nous dit-elle en rigolant. « On avait besoin de partir au bout du monde pour voyager et être heureux », mais c'est fini, la planète ne peut plus le supporter, « il faut que l'on se rende compte de la chance que l'on a de pouvoir profiter de nos familles et de nos espaces verts au quotidien, c'est ça qui rend le plus heureux, le présent, et pas seulement nos voyages occasionnels ».

Laura, 50 ans, analyste financière à la Direction des Risques d'un grand groupe Bancaire

Quel est le principal changement que vous avez pu ressentir depuis le début du confinement au sein de votre profession ?

« Pour nous, ça été clairement la mise en place du télétravail, avant on ne l'utilisait jamais, nous avions le serveur et les outils adaptés, mais ce n'était pas dans notre culture, on aimait bien voir les collègues... » raconte-t-elle.

Laura reconnaît que le Covid-19 va impulser la digitalisation de tous les services, même ceux qui aujourd'hui nécessitent la signature du client, « il y aura forcément des changements dans la protection des données ».

Quel en est l'impact sur les pratiques dans ce métier à long terme et sur son avenir ?

Laura nous dit que le télétravail va s'ancrer forcément dans leur manière de travailler : « Les entreprises font des économies et on est souvent plus efficaces ». En revanche, elle souligne que cette modalité ne convient pas à tout le monde, notamment à ceux qui ont des enfants : « Il faut trouver un équilibre entre le présentiel et le home office, 2/5 de présentiel par semaine serait suffisant ».

Le Covid nous montre que la vraie capacité des managers pour atteindre leurs objectifs ne réside pas dans le contrôle, mais plutôt dans la motivation et l'empathie.

En outre, elle souligne que les qualités relationnelles et techniques du manager doivent être bien équilibrées, « Le travail à distance repose sur la confiance et la bonne connaissance des membres de l'équipe ». Fini le temps des chefs qui veulent tout contrôler et traitent les salariés comme à l'école. Elle nous dit que c'est un changement de culture nécessaire : « Le Covid nous montre que la vraie capacité des managers pour atteindre leurs objectifs ne réside pas dans le contrôle, mais plutôt dans la motivation

et l'empathie pour comprendre le quotidien et la charge de travail octroyée. Une personne qui connaît son métier doit déléguer et se reposer sur les expertises de son équipe pour avancer». Un constat déjà très partagé, mais que la pandémie met plus clairement en lumière.

Pour ce qui relève de l'activité bancaire et de l'avenir du métier, Laura nous dit qu'il va avoir sûrement de la perte d'emploi et une activité qui va se recentrer sur la gestion des impayés et des mauvais investissements... malheureusement. L'avenir de ce métier n'est pas très encourageant, elle avoue : «Les conditions d'embauche vont devenir de plus en plus précaires, notamment pour les jeunes, mais il y aura sûrement une ouverture de nouveaux métiers liés au digital.».

Et le futur ? Comment voyez-vous l'avenir de notre société ?

Elle est plutôt du genre réaliste, il faut d'après elle «poser les pieds sur terre», et «se rendre compte qu'on a besoin de très peu pour être heureux, ce très peu là, ce n'est pas l'argent, c'est le temps et le besoin de souffler, d'avoir un bout de jardin pour créer un potager, de réussir à se rendre autonomes pour assurer nos besoins basiques, de se sentir libres». Deux

Le Covid a provoqué une prise de conscience brutale de l'importance dans nos vies de la liberté de mouvement et de l'autonomie alimentaire.

choses qui étaient aux yeux de tous «acquises» et qui aujourd'hui ne le sont plus... Le Covid a provoqué une prise de conscience brutale de l'importance dans nos vies de la liberté de mouvement et de l'autonomie alimentaire.

Paloma, institutrice de l'éducation nationale (élèves de 10 ans), 59 ans.

Quel est le principal changement depuis le début du confinement dans la profession ?

L'institutrice nous répond que c'est «clairement le numérique» qui constitue le principal changement dans sa profession. «On n'était pas du tout au point. J'ai 59 ans, un an me sépare de la retraite et je n'avais jamais utilisé un cloud ou un blog de ma vie» nous raconte Paloma avec beaucoup de sincérité.

Elle nous signale que même si elle avait pu recevoir quelques cours auparavant, ça ne lui avait jamais servi à grand-chose. «L'école n'était pas faite pour ce mode de fonctionnement, les profs non plus. Le Covid nous a forcés à développer de nouvelles techniques, à imaginer de nouvelles manières d'attirer les enfants pour les motiver à se mettre à étudier à la maison — avec de la musique, audio-livres par exemple — et surtout à devenir créatifs... Cela n'a pas été bien reçu par tous...» Certains profs refusent de s'adapter et restent attachés aux anciens modes de fonctionnement, à l'instar de la méthode classique pour suivre les exercices à faire à la maison. Mais cela ne marche plus, encore moins pendant deux mois...

Cette professeure des écoles nous raconte que pour elle, l'adaptation a été très stressante, mais qu'elle adore ses élèves et donc qu'elle a tout mis en place pour ne pas avoir l'impression de les abandonner. «Les parents ont besoin de nous et nous trouvons dans cette crise une excellente opportunité d'innover, de sortir du cadre et de pouvoir expérimenter de nouvelles techniques d'apprentissage telles que la musique, les cartes interactives ou les jeux que nous n'avions pas le temps de tester auparavant. Nous avons un système trop contraignant pour expérimenter ou valoriser la force de proposition des élèves». Elle ajoute : «Nous avons notre groupe *Whatsapp* via lequel nous nous écrivons tous les jours. Des parents référents dans chaque classe nous aident à relayer les informations au quotidien. Une forte entraide s'est développée entre eux. Ils n'ont pas non plus l'habitude de

travailler comme ça et ils compatissent et s'entraident, et ça c'est formidable».

Paloma nous rappelle à juste titre que le numérique accentue les disparités sociales : «Certaines familles n'ont pas de téléphone portable ou disposent d'un seul téléphone pour 3 enfants; parfois les enfants doivent se contenter de suivre les cours avec le téléphone portable des parents», le vrai seul moyen disponible. Une véritable fracture sociale qui nécessite dans le long terme des investissements complémentaires «si on ne veut laisser personne derrière». Dans un milieu rural comme celui d'Aguilar de la Frontera, le taux de chômage est de 17 %, et la plupart des familles ne disposent pas d'un ordinateur pour tous les membres du foyer. La solution d'après Paloma : «Proposer des activités ludiques et accessibles pour toucher l'ensemble de nos élèves».

Quel sera l'impact sur les pratiques dans ce métier à long terme et sur son avenir ?

Sur cette question, Paloma est très affirmative : «L'éducation a besoin de se réinventer, de s'adapter aux nouvelles technologies, c'était déjà une évidence, mais là, nous n'avons plus le choix.» La digitalisation s'impose comme un moyen nécessaire pour faire face à des situations inattendues comme celle d'aujourd'hui, mais aussi comme un moyen pour attirer les élèves moins «concernés» par les méthodes traditionnelles d'enseignement. «Il y a un million de possibilités que l'on connaissait, mais que l'on n'utilisait pas, par manque de temps», à l'instar des outils interactifs que propose Internet. «Le numérique nous offre une plus grande liberté à tous, mais il ne faut pas oublier le rôle de l'école — celui du lien social, celui qui ne peut pas être remplacé par un écran, car rien ne remplace le contact humain».

La conclusion de Paloma est claire : le numérique est essentiel, mais il n'est pas exclusif ni souhaité de manière individualisée. L'école, elle répète, «doit rester inclusive et accessible à tous. Un vrai investissement de l'État est nécessaire pour s'y adapter rapidement. Le Covid, on ne sait pas combien il va durer et si on sera

encore dans cette situation l'année prochaine». Concernant la reconnaissance professionnelle du métier dans la société, Paloma nous dit qu'il est nécessaire de renforcer et de valoriser l'image et le rôle social de l'éducateur, «Si on veut changer le système, il faut des personnes motivées afin de créer de véritables motivations chez les élèves», «il s'agit d'un travail purement vocationnel qui nécessite une vraie appétence humaine et une mise à jour constante».

Aux yeux de Paloma, le Covid met en lumière l'importance de ce métier qui doit s'inspirer

L'éducation a besoin de se réinventer, de s'adapter aux nouvelles technologies, c'était déjà une évidence, mais là, nous n'avons plus le choix.

des modèles scandinaves pour améliorer son fonctionnement. Les moyens mobilisés par l'État doivent être plus conséquents et en cohérence avec les ambitions actuelles — un enseignement mieux adapté aux élèves et une vraie reconnaissance de la place de l'enseignant dans la société.

Et le futur ? Comment voyez-vous l'avenir de notre société ?

«Encourageant puisque nous sommes résilients. On va s'en sortir, c'est la remise en question de nos valeurs et des métiers qui comptent : les médecins, le personnel soignant, les éducateurs, les agriculteurs. Une reconnaissance de l'essentiel, ce qu'on l'oublie parfois dans nos sociétés.»

Elle ajoute que : «Il ne faut pas oublier cette période, il faut qu'on apprenne d'elle pour s'améliorer, pour apprécier l'importance de grandir tous ensemble et voir que personne n'est intouchable».

Irene Valdelomar

Quand des ingénieurs BTP télétravaillent

Michel Weill a observé autour de lui en région Auvergne-Rhône-Alpes et fait le portrait croisé de deux ingénieurs. (Metis, 11 mai 2020)



Ceux qui analysent le travail savent que c’est dans le concret et les moindres détails que se logent ses particularités. Le travail à distance à temps plein et dans la situation particulière de confinement est un puissant révélateur des petites différences du quotidien et des marges de manœuvre de chacun. Les témoignages de deux ingénieurs du même secteur le montrent.

Alain supervise de grands chantiers de travaux publics dans une major du BTP. 3 enfants à la maison qui télé-apprennent et une conjointe salariée d’une grande compagnie aérienne en chômage total. Il habite en banlieue d’une métropole de 1,2 million d’habitants avec, en temps normal, une heure et demie de trajet domicile-travail quotidien.

Jérôme est ingénieur d’affaires en hydraulique et délégué du personnel dans un bureau d’études de 25 personnes spécialisé en urbanisme, aménagement et hydraulique. Il habite en milieu rural, sans couverture téléphonique mobile, mais à un quart d’heure de son bureau situé dans une ville de 30 000 habitants. Une conjointe en télétravail partiel, une petite fille de deux ans et demi elle aussi confinée.

La dimension familiale et locale

Pour Alain, c’est plutôt simple et positif : ne travaillant pas, sa femme peut superviser le travail scolaire des enfants ; lui-même ne travaille qu’à 80 % en

« Le travail à distance à temps plein et dans la situation particulière de confinement est un puissant révélateur des petites différences du quotidien. »

raison d’une journée de congé hebdomadaire obligatoire. Le gain de temps en trajet est mis à profit pour la vie de famille. Il respecte les horaires classiques de travail, et du coup le télétravail non seulement ne crée pas de tension familiale particulière, mais est même plutôt aidant par rapport au quotidien normal.

Pour Jérôme, sa conjointe devant aussi télétravailler à temps partiel, la présence d’un jeune enfant à la maison est plus perturbante et demande une organisation plus compliquée. « Évidemment si elle était chez sa nounou ou à la crèche, ce serait totalement différent ». Le gain de temps lié au trajet au bureau est faible ; par contre l’absence de déplacement pour des réunions extérieures ou des visites de chantier est tout à fait appréciable.

La dimension « outils techniques » du travail à distance

L’entreprise d’Alain possède une direction et un service informatique de très bonne qualité. Les salariés étaient déjà assez fortement équipés et les moyens ont été doublés au moment du confinement. « Comme le projet de numérisation des processus de travail était en cours depuis deux ou trois ans, nous nous sommes trouvés en complète continuité. Nous n’avons pas souffert d’insuffisance technique ; des *classrooms* de 50 minutes ont été proposées pour apprendre à utiliser les outils de travail à distance déployés quelques mois auparavant. Par contre, les collègues qui ne possèdent pas un bon débit internet ont eu plus de problèmes. »

Chez Jérôme, la situation est très différente. Seuls les patrons, quatre associés, disposent d’une connexion VPN permettant un accès sécurisé à distance au serveur et peuvent donc travailler en ligne. La demande pour les autres a été refusée pour des raisons de coût et de toute façon les pres-

tataires de service ont été débordés en début de confinement. « Comme d’habitude, j’ai continué à charger les dossiers sur mon portable et ai pu travailler

« La communication est brouillée. »

à distance sans dépendre de la puissance de connexion. Je suis quasiment autonome sur mes affaires, mais sans possibilité de travail collectif. Pour ce dernier, il n’y a que les boîtes mails qui ne sont pas optimales vu la taille des fichiers. »

Pour les outils de visio-réunion, c’est Jérôme qui, utilisant *Zoom* à titre privé entre amis, l’a proposé à sa direction pour un usage professionnel. Si les responsables d’affaires, avec leurs portables étaient déjà tous équipés de webcam et de micro, ce n’était pas le cas des techniciens avec leurs ordinateurs de bureau. Il a fallu les équiper.

L’usage des moyens de communication à distance

Alain travaille dans un service d’une vingtaine de personnes sous la responsabilité d’un directeur. Pour lui, le contexte du Covid exacerbe les relations humaines, liées à un léger état dépressif général : « comme on a réduit nos relations sociales, on est plus émotif ; les réactions sont vives ce qui peut tendre les échanges. C’est forcément très différent autour d’une table. Nous rencontrons de vrais problèmes de communication ; tout le monde

ne comprend pas la même chose; les consignes se veulent claires, mais elles ne sont pas assez précises; il y a beaucoup de canaux de communication parallèles très sensibles qui ne communiquent pas entre eux. On perd la communication non verbale avec ces “petits carrés de visio” quand on est nombreux. Ça n’a rien à voir avec la régulation permanente entre voisins de bureau et les rencontres informelles à deux ou trois autant que de besoin. La communication est brouillée.»

Ceci se cumule avec les risques engendrés par la présence du covid-19 dans cette période inévitablement anxiogène. Il faut dire que les difficultés comme les enjeux sont énormes : difficulté à arrêter, puis à relancer des chantiers avec de multiples prestataires, des enjeux économiques et des objectifs de délais considérables sans savoir qui va payer quoi, dans un contexte de culture financière et juridique très prégnant.

«Malgré les moyens techniques performants, c’est plus compliqué, notamment nerveusement! Alors on assiste à des monologues. Il y a un biais cognitif lié à l’état général. C’est un peu de la science-fiction : on ne voit pas de malades, tout est arrêté et personne ne sait dire comment cela va finir.» Pour Jérôme l’usage est beaucoup plus satisfaisant. Il distingue les visio-conférences avec les clients et celles en interne. C’est en fait une découverte de l’outil *Zoom* avec notamment le partage d’écran essentiel dans un métier où les plans sont cruciaux. Cela s’est fait spontanément sans intervention de la direction.

«Sans être motivés par les patrons, nous sommes partis de notre expérience individuelle. En présentation d’affaires, nous travaillons en indépendant avec les clients; ça marche vraiment très bien sans difficulté d’animation. Quand on met la caméra, on voit la personne chez elle, c’est plus personnel; il y a plus de proximité; le relationnel s’en ressent positivement. On travaille beaucoup avec des petits clients en local, des collectivités. Je ne travaille souvent qu’en oral avec partage d’écran. J’ai ainsi commencé une affaire avec une stagiaire que je n’ai jamais rencontrée physiquement avant le confinement. Ça se passe très bien; le lien physique ne manque pas. Avec les gros clients, c’est différent. Je travaille par exemple avec une centrale nucléaire. Ce n’est pas la même ambiance compte tenu des enjeux juridiques et financiers, mais pas seulement. Ainsi leurs salariés ne peuvent pas utiliser des outils comme *Zoom*, non homologués par les administrateurs machine. Ça complique beaucoup les choses. Les mesures de régulation deviennent des freins qui les empêchent de travailler.»

Pour les réunions internes avec les techniciens, là aussi pas de problème majeur : «le partage d’écran avec des documents en PDF remplace avantageusement les plans papier. Si besoin on utilise à la fois l’ordinateur de bureau et le téléphone portable. On a maintenu des réunions d’équipe qui sont importantes pour assurer la responsabilité du maître d’ouvrage, en partageant notre expérience et avoir des réponses communes dans cette

« Quand on met la caméra, on voit la personne chez elle, c’est plus personnel; il y a plus de proximité; le relationnel s’en ressent positivement.»

période particulière. On a le sentiment que la proximité a été maintenue par la visio, avec peut-être encore plus d’attention qu’en présentiel, ou au moins autant. »

Les perspectives futures

Jérôme estime que pour les études, il y aurait grandement à gagner par la multiplication des visio-conférences qui éviteraient de grands déplacements dans cette région montagneuse, souvent deux heures de voiture pour une heure de réunion, notamment pour des réunions avec peu de personnes entre techniciens. Cela peut se faire soit du bureau, soit du domicile. Il compte le proposer à sa direction : gain de temps, de fatigue... et environnemental! En phase de travaux par contre, les visites de chantier et la présence sur le terrain resteront obligatoires.

Il souhaiterait aussi que pour le travail sur dossiers des ingénieurs d’affaires, il y ait plus de possibilités de télétravail qui ne sera plus gêné par la présence des enfants. La réticence de la direction vient aussi d’un souci

d’équité entre les « mobiles » et les fonctionnels sédentaires. Les mobiles ont toujours pris une certaine liberté, par exemple ne pas repasser au bureau avant ou après un déplacement professionnel et travailler chez soi. Certains

« On sent bien que ni chez l’un, ni chez l’autre, l’après ne sera comme avant.»

se l’autorisent, d’autres pas. Comme on peut mesurer l’efficacité pour les mobiles, cela va sûrement évoluer, mais pas pour les autres. Une négociation délicate à mener... les discussions sont, comme pour les horaires, autant au sein du personnel, qu’entre les délégués et la direction!

La grande entreprise d’Alain n’était pas très ouverte au télétravail, pour des raisons pas très évidentes. Un accord très limité avait été signé quelques mois avant la crise du Covid. Indubitablement «le tabou» va être levé. Le télétravail va se développer; ne serait-ce que parce que pendant la période de déconfinement, il ne faudra pas plus de 50 % de l’effectif dans les bureaux.

Alors, *small is beautiful* ? Peut-être un peu quand même, mais la comparaison de ces deux situations montre qu’il y a des avantages et des inconvénients des deux côtés. Technique et logistique du côté des grandes entreprises, peut-être managérial dans les petites. Ceci étant dit, on sent aussi très fortement la prégnance du métier de l’entreprise, presque en profession libérale chez Jérôme, l’insertion dans une organisation, inévitablement lourde et complexe pour Alain. Pourtant, des marges de manœuvre existent des deux côtés et on sent bien que ni chez l’un, ni chez l’autre, l’après ne sera comme avant.

Michel Weill

Entrée en confinement et en continuité pédagogique numérique dans un lycée parisien

L'entrée en confinement des établissements scolaires à partir du lundi 16 mars 2020 a été annoncée le jeudi 12 mars. **Brigitte Abad Vega** est proviseure adjointe du lycée Charlemagne à Paris. Elle apporte le témoignage de cette conversion soudaine au numérique et au télé-enseignement. (Metis, 11 mai 2020)

Nous étions, pour l'ensemble des personnels du lycée du centre de Paris, psychologiquement préparés à cette mesure, prévisible et attendue, techniquement beaucoup moins. Cette situation inédite sert en effet de révélateur des usages du numérique dans notre institution. Elle en constitue également un puissant accélérateur.

Le numérique au lycée

Comme toutes les administrations, l'Éducation nationale «fabrique» (en sous-traitant) bon nombre de ses outils numériques, pour ne pas avoir à acquitter de droits d'exploitation, et pour conserver la confidentialité et la maîtrise des données. La Région Île-de-France met à disposition des lycées un environnement numérique de travail (l'ENT *monlycée.net*) destiné à permettre aux professeurs, aux parents et aux élèves, d'échanger toutes sortes d'informations. Des prestataires privés proposent également les mêmes services.

L'alimentation (par les professeurs) et la consultation (par les élèves et les parents) des relevés d'absences, des bulletins scolaires, du cahier de textes, l'utilisation d'une messagerie sont ainsi entrées dans les habitudes de travail. La plate-forme offre bien d'autres potentialités au moyen d'applications simples ou sophistiquées (mise en ligne de cours, de documents visuels, sonores, vidéoconférence, etc.) jusque-là largement méconnues, hormis par les quelques professeurs spontanément intéressés par l'usage de ces technologies, et en dépit des incitations et stages de formation proposés par l'institution.

Au lycée, nous avons pu présenter durant la quinzaine précédent le confinement, en une heure, un kit minimal pour assurer le lien pédagogique avec les élèves (déposer des cours et recevoir des devoirs dans un «casier numérique», utiliser un «mur collaboratif» via l'ENT), les professeurs se chargeant de préparer leurs élèves à ce mode de communication. Pour plusieurs d'entre eux, il s'agissait d'une vraie découverte, la plupart des cours se déroulant en mode magistral classique, à l'exception de l'introduction du vidéoprojecteur dans les salles de classe.

La continuité pédagogique

Le principe de «continuité pédagogique», c'est-à-dire la poursuite des enseignements et le maintien d'un lien pédagogique et éducatif, annoncé par le ministre, n'a posé aucun problème, ni aux professeurs, ni aux élèves, ni à leurs parents. Dès l'entrée en confinement, la mobilisation des enseignants a été remarquable. Peu de classes se plaignent d'un manque de travail, la tendance générale étant largement à la «surchauffe» ! Notre lycée accueille une majorité d'élèves autonomes, motivés et assidus, les adolescents ne disposant pas de conditions matérielles de travail suffisantes ou de potentiels «décrocheurs» ont donc été repérés rapidement. Un prêt d'ordinateur a été organisé pour ceux qui n'en disposaient pas.

Un incident majeur a toutefois lourdement impacté la première semaine de mise en place du télé-enseignement. L'ENT a été complètement saturé et les connexions rendues impossibles.

Visiblement, il n'était pas «calibré» pour un tel afflux de demandes simultanées. La défaillance de l'ENT a donc logiquement conduit les enseignants à se «rabattre» sur des modes de communication alternatifs, des plus innovants, pour les professeurs numériquement avertis, aux plus artisanaux pour les autres. J'en présente ci-après quelques-uns.

L'utilisation de plateformes privées

WhatsApp, Zoom, Discord (ce sont les élèves qui ont initié leurs professeurs à cet outil prisé des «gamers») qui offraient les services promis par l'ENT régional. Elles présentent l'inconvénient ne pas respecter le RGPD (Règlement général sur la protection des données privées, auquel doivent se conformer les fournisseurs européens). Quelques parents (au fait de ces questions) s'en sont offusqués ; il a fallu préciser à tous (par mail) que l'établissement en tant que tel ne pouvait pas utiliser d'applications non conformes, mais que la situation était exceptionnelle et nécessitait compréhension et coopération. Le choix de ces solutions, mêmes non-compatibles RGPD, a donc permis de créer et maintenir le lien.

Au bout d'une semaine, le CNED (Centre national d'enseignement à distance) a pu rendre opérationnelle une plateforme «ma classe virtuelle» permettant les cours en vidéoconférence. Quelques enseignants se sont emparés de cette possibilité. D'autres ont déploré le manque de simplicité de la mise en route et ont renoncé.

À présent que l'ENT fonctionne correctement, il a été conseillé aux enseignants de revenir aux outils normés, mais pour plusieurs d'entre eux, l'effort fourni pour s'adapter à une application exclus, pour le moment du moins, un retour en arrière.

Le repli sur la correspondance par courriel

Tous les élèves et/ou leurs parents disposent d'une adresse mail connue de leur professeur. Ce mode de communication a permis de maintenir un lien avec les élèves, éventuellement d'adresser un photocopie de cours, mais il n'est pas conçu pour permettre le travail scolaire. La réception et le retour des corrections de devoirs a pu, pour les professeurs très attachés à ce suivi pédagogique, prendre une tournure très artisanale (et chronophage), voire rocambolesque par exemple photographier des copies corrigées pour les retourner aux élèves via *WhatsApp* !

La multiplicité des outils a constitué un facteur de complication pour les élèves ; au sein d'une même équipe, les professeurs ayant opté pour des solutions diverses, ils ne savent pas toujours où et quand aller chercher les informations. Mais ils font plutôt preuve d'adaptation, et quand il y a des difficultés, elles sont d'ordre pédagogique, et étaient installées antérieurement.

Quels (premiers) enseignements tirer de cette aventure encore en cours ?

Au-delà des péripéties technocratiques exposées dans cet article, assurément la démonstration, s'il en était besoin, de la détermination des professeurs à enseigner en conservant, contre vents et virus, la quintessence de leur métier : la transmission d'un savoir dans le cadre d'une relation pédagogique sans cesse réinventée.

Brigitte Abad Vega

« La défaillance de l'ENT a conduit les enseignants à “se rabattre” sur des modes de communication alternatifs... des plus innovants aux plus artisanaux. »

Continuité pédagogique : facile à dire!

Un outil centralisé d'enseignement à distance (ENT, Espace Numérique de Travail) qui tarde à fonctionner et patine, des élèves qui proposent leurs bons outils de gamers, des relations à distance d'une grande proximité? Un investissement à tout crin pour que ça marche... **Elisabeth V.**, professeur de français dans un lycée parisien raconte avec humour l'aventure de ces deux mois de «télé-enseignement». (Metis, 11 mai 2020)



Pendant les deux semaines qui ont précédé le confinement, tout le monde se doutait qu'il n'allait pas tarder à arriver. Le bruit en grondait comme un orage menaçant. Comme beaucoup, je l'avais anticipé en passant un mercredi entier à photocopier tous les textes et cours sur *Le Rouge et le Noir* (eh, oui, l'Annapurna de 680 pages que les élèves ont du mal à graver, celui-là même). Photocopier, avez-vous bien dit? Mais ce n'est pas écolo! Oui, je photocopie beaucoup (et je trie pour

moins en lycée, est la photocopieuse (quand elle n'est pas en panne!), car le bon enseignement c'est IKEA, *do it yourself!* On assume, et oui encore, le trou du budget de la photocopieuse, c'est moi et moi seule qui le creuse. Je le confesse, au passage, anonymement, donc très lâchement!

Le jeudi 12 mars au soir, le confinement est enfin officiel. Je me précipite au lycée le lendemain pour distribuer à mes élèves toute la prochaine séquence de cours. Je rassure ceux qui angoissent pour leur Bac — il se joue toujours en leur faveur — tandis que d'autres, la mine réjouie, me souhaitent «bonnes vacances» en toute zénitude adolescente.

Puis, une semaine de stupeur, un peu tétanisée : où courir, où ne pas courir, comme se le demande Figaro? Réfléchir puisqu'on se doit d'assurer une «continuité pédagogique». Mais je suis aussi douée en numérique qu'en football américain, plutôt du genre à graver mon menhir, si vous voyez ce que je veux

me faire pardonner mes péchés), car les manuels dont on nous abreuve par dizaines à chaque rentrée ne servent à rien d'autre qu'à engraisser la mafia éditoriale et, oui, le seul outil vraiment utile au prof de français, du

dire... Bon, il va falloir apprendre, c'est l'occasion ou jamais.

Et l'ENT saturé qui est aux abonnés absents!

Fiat lux! Appeler les délégués. Je propose de créer un groupe *WhatsApp* par classe. Communiquer avant tout. En deux temps, c'est fait. Petite erreur au début : les élèves m'ont mise sur leur groupe de classe et m'arrivent alors, le premier jour, tous leurs échanges personnels (*Heum! Heum!* Tiens! Tiens!...) ainsi que d'énigmatiques schémas dont je ne comprends vaguement le sens que quand... leur prof de physique prend soudain la parole par écrit. Tête déconforte de la prof de lettres! ... On rit un bon coup, ils s'excusent et fabriquent immédiatement un groupe dédié aux seuls échanges entre eux et moi. Pendant toute la durée du confinement, cela restera notre outil N°1 de communication instantanée et détendue : messages polis, gentils, plein de smileys de toutes sortes qui mettent le ton et remplacent le son et l'image de celui qui parle, conseils pour faire les devoirs au mieux, messages plus comminatoires pour les devoirs à rendre, lieu où je poste les meilleures copies en guise de corrigés et ils en sont tout émus!

Et l'ENT qui rend toujours l'âme...

Les élèves ne mettent pas longtemps à repérer l'oiseau de nuit que je suis et nos échanges tardifs se font de plus en plus sympathiques avec envoi de blagues inventives pour détendre l'atmosphère. Mais aucun n'abuse ni ne dépasse les limites (sauf le jour où j'ai reçu 81 SMS et où j'ai râlé : «Je boooooosse!!! Stoooooop!»)

Nos échanges prennent un tour informel, tendre, maternant, détendu, comme avant, mais en mieux. Tout le monde déstresse, je leur *forwarde* même l'idée Facebook d'applaudir les soignants au balcon tous les soirs à 20 h. D'abord perplexes — «on va passer pour des fous!» —, car cela ne se fait pas encore, ils adhèrent vite malgré tout et

comme ça prend, ils se sentent tout fiers d'avoir été parmi les premiers à le faire et me postent des vidéos de leurs quartiers en train d'applaudir : communion générale heureuse. Ma boîte mail privée sature de devoirs et, pendant ce temps-là, l'ENT boit toujours la tasse et rame désespérément vers une côte quelconque.

Essayer le CNED : «Ma classe à la maison». *Arrgh!* Il faut plein d'identifiants que je n'ai pas ou que j'ai perdus depuis trente ans. Créer un code? Je les oublie tous ou je

Les outils officiels que le ministère et nos directions nous engagent scrupuleusement à utiliser paraissent poussiérement préhistoriques.

perds les papiers. Deux jours de spéléo dans mes papiers pour retrouver mon identifiant académique? «Non, merci!», comme dit Cyrano! Tout ça pour un truc qui va ramer lui aussi... Et re-non et re-non, merci!

Entre temps, j'entends parler de *Discord*. Banco! J'en parle au délégué promu Chef de la Technique : «Pas de problème, Madame, j'installe tout ça et vous recontacte demain.» Le lendemain, il me rappelle et au bout de deux minutes de *zorglub* informatique qui me dépasse, je lui passe mon fils qui assure la traduction simultanée.

«Maman, tu ne vas tout de même pas utiliser un site de gamers... Toi!»

Et bien si, puisque l'ENT agonise toujours avec des sanglots longs (Verlaine, pour les élèves) ou dans un long sanglot tout chargé d'adieu (Baudelaire, au choix)! Alors que *Discord*, lui, en pleine forme, pas covidé du tout, fonctionne à la perfection en quelques minutes et en deux clics. Ah! Ces Américains! Toujours bien plus forts et pragmatiques que nous sur la technologie efficace! En comparaison, les outils officiels que le ministère et nos directions nous engagent scrupuleusement à utiliser

paraissent poussiéreusement préhistoriques ou plutôt staliniens de bureaucratie vétuste! Le type même des sites pas intuitifs conçus par on ne sait quel Ingénieur très calé de la Haute Administration dans toute sa splendeur paperassière! Tandis que *Discord* (je n'ai pas d'actions dans la boîte, je le jure!) a été conçu par des jeunes *gamers*; et ça se voit! Deux secondes pour comprendre comment ça marche! Aucune lenteur! Aucun bug! On n'a pas de culture chez les Ricains, mais on a les moyens! Vive la technologie moderne à laquelle me voilà convertie en prosélyte et en deux minutes (les élèves, attention zeugma!...)

Depuis, les audio cours se déroulent impeccablement (avec relâche pendant les vacances... faut pas plaisanter avec ça!) Il y a même un petit compteur de présents (très malin!) qui permet au professeur (comme le pense Mme de Rênal quand elle s'attend

pas qu'on la voit, au réveil, dans le grand pull godaillant qui lui sert de pyjama.

Allez maestro, rameuter tout le monde au son de ta cuiller sur la tasse et caler les modalités : cours magistral, avec séances de questions après seulement, pour que ce ne soit pas le Big Bazar en ligne. Tout se déroule parfaitement bien (ou presque). Ils ont leurs textes (enfin presque tous), leur poly de cours (enfin pour la plupart), suivent, posent quand même quelques questions de temps en temps. Je prends mes deux classes de 1ère ensemble en ligne (70 élèves) puisque le programme est le même : quel gain de temps! On peut approfondir davantage : juste parfait. Le cours est même enregistré par le DCT (sous-titrage : le Délégué en Chef à la Technique, mais dans l'Éducation nationale on est très fans des acronymes!), pour ceux qui doivent se déconnecter un instant pour répondre à leur mère ou en auraient raté un bout pour aller faire pipi et il les envoie en playlist après! Si ce n'est pas un délégué moderne de rêve, ça!

Les audio cours se finissent sur des « Merci, Madame, c'était super », très réconfortants ou des « ouf, c'est fini! » moins plaisants (je t'ai entendu, cancre las!) et des rires de mômes qui prennent congé les uns des autres. « Attention, Paul, tu as oublié de te "muter" : j'ai entendu ce que tu as dit à Olivia... » Rougeur présumée du coupable...

Et, pendant ce temps-là, l'ENT pompait, pompait...

... mais on s'en moque, car, de notre côté, le programme est en passe d'être bouclé. Les élèves ont tous envoyé leurs devoirs à peu près dans les temps. J'ai imprimé leurs copies : cher en temps, surtout quand mon vieil ordinateur fait des siennes, en encre et en papier; j'aurais même failli tomber en panne sèche si A. ne m'avait pas livré dans ma boîte aux lettres cette denrée rigoureusement de première nécessité pour les profs, mais mes yeux de vieille préfèrent le bon vieux papier et à la guerre comme à la guerre,

n'est-ce pas?

Et je les ai rendues, ces copies, en photos, oui m'sieurs dames, postées à tous sur *WhatsApp* (les plus brillants sont tout fiers que leurs très bons devoirs servent de corrigés) ou à chacun, personnellement, pour les moins bons (ne pas froisser, surtout, ne pas froisser, surtout quand la continuité c'est pas l'école des fans...) Ai rassuré sur les notes qui comptent sans compter tout en comptant, mais en ne comptant pas vraiment.

Je ne veux pas me déconfiner le 11 mai! Je veux rester en pyj à la maison! Avec tous mes p'tits textos sympas plein de smileys de fleurs et d'animaux, même si, au final, c'est deux fois plus de travail, pour rappeler à « kev12batman » (vieille boîte de quand t'avais 12 ans?) qu'il faut mettre son nom et sa classe sur son devoir, car je ne suis pas Mme Irma ou à « X » (j'sais pas, c'est écrit en idéogrammes) que son encre bleu clair n'est pas lisible en scan...

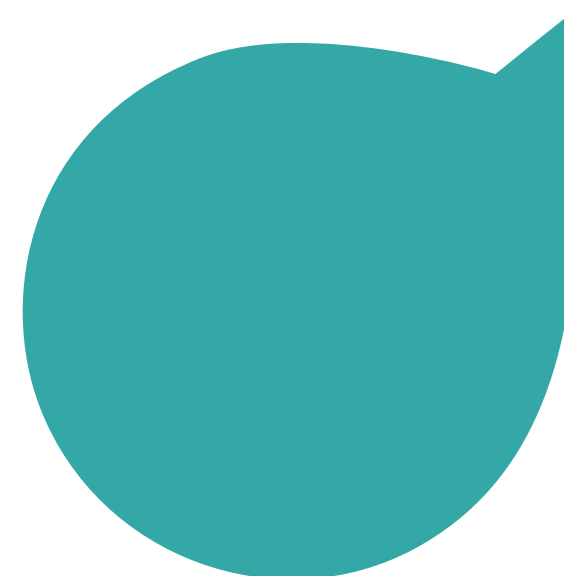
Oui, je comprends bien qu'il va falloir reprendre un jour la vie « normale » (voire?) d'avant, que ça ne se passe pas aussi heureu-

sément partout, que ce n'est pas possible de fonctionner ainsi avec les petits... Mais je garderai un souvenir agréable du confinement, tout en ayant bien conscience que rien ne saurait remplacer le relationnel physique avec les classes, ne serait-ce que pour que mes élèves puissent profiter de la prof dans ses pompes (plutôt dans ses bottes, en l'occurrence), dans ses œuvres et dans ses éternelles grandes robes noires.

Un souvenir heureux... si l'on en excepte la consigne aberrante, parmi d'autres, de n'utiliser que le médium officiel et le choix incompréhensible de maintenir l'épreuve d'oral de français alors que toutes les autres seront en contrôle continu. *Why us only, what the hell ?!* Les voies du Seigneur nous sont décidément impénétrables!

Continuez à bien vous laver les mains, restez chez vous, les émoticônes de bisous doivent continuer à remplacer les vrais, temporairement... Quelle chance que d'avoir des élèves aussi supers!

Elisabeth.V



“ Je garderai un souvenir agréable du confinement, tout en ayant bien conscience que rien ne saurait remplacer le relationnel physique avec les classes.

à ce que le précepteur de ses enfants soit un vieux père Fouettard alors que c'est ce pleurnichard de Julien qui arrive... Humour stendhalien pour initiés) de vérifier qu'il a bien toutes ses ouailles et que tout le monde est au rendez-vous. Avec un peu de retard parfois, certes, surtout le matin, mais qu'importe en ce moment : eux et moi sommes en pyjama, communiant, l'œil vitreux, devant nos ordis, à touiller nos cafés et à finir nos tartines. *Scronch!* C'est sympa, Stendhal, pour sortir des brumes, non? (Ironie ou pas, les élèves?)

Heureusement que le cours, lui, n'est pas, contrairement au roman selon Stendhal, « un miroir que l'on promène » le long des consciences embrumées de nos courtes nuits, puisque le cours se déroule en audio, SANS vidéo! Prudente la prof qui ne veut

Le télétravail, un « piège » qui ne manque pas d'attraits ?

Le télétravail, quel « piège » ! Pour autant **V. (Véronique ou Virginie c'est comme vous voulez !)** ne manifeste aucun enthousiasme à l'idée de retourner en septembre sur le site où elle travaille. C'est de ce vécu contradictoire du télétravail dont elle a parlé avec **Michèle Tallard**, à bâtons rompus, en juillet 2020. (Metis, 13 juillet 2020)

V. est consultante informatique, chef de projet études et développement informatique. Après avoir été longtemps dans une SSII, elle a, depuis environ deux ans, un statut d'auto-entrepreneur mais elle travaille exclusivement pour un seul client, une grande banque. En période normale, elle va tous les jours sur le site de cette banque où elle effectue son activité avec la même équipe de référence. Dans cette équipe d'une vingtaine de personnes, il n'y a que trois internes, les autres étant des prestataires.

Le télétravail était-il présent avant le confinement dans l'entreprise pour laquelle vous travaillez ?

Dans cette entreprise, le télétravail était très restreint, limité à un jour par semaine et réservé aux personnes de plus de 50 ans ou parent isolé ayant 3 enfants. Il a été un peu assoupli à partir du 1er janvier 2020, mais avec beaucoup de conditions pour y avoir droit.

Le fait même de le réserver à ces catégories, ça ressemblait plus à une journée de repos qu'à une journée de travail. C'était comme une gratification ! Dans cette entreprise, dans la tête des managers, quand vous êtes en télétravail, vous ne travaillez pas. De toute façon, les extérieurs n'y avaient pas droit.

Comment la situation a-t-elle évolué avec le confinement ?

Quand il y a eu le confinement, je me demandais comment ça allait évoluer pour moi. Je n'imaginais pas que cela durerait aussi longtemps, et pour me rassurer je me disais que je pouvais me permettre une interruption de quelques semaines.

En réalité je suis restée juste 4 jours sans boulot et puis j'ai pu installer sur mon ordinateur personnel les logiciels me permettant de télétravailler.

Les internes étaient équipés par l'entreprise d'ordinateurs portables, mais avec le confinement, il y avait une organisation à mettre en place, se joindre par téléphone, les gens étaient un peu

perdus, le temps que chacun comprenne comment il devait travailler. D'un seul coup, tout le monde en télétravail, cela a été un « choc culturel » pour cette entreprise peu encline au travail à distance. D'ailleurs les serveurs informatiques

n'étaient pas dimensionnés pour cela et il y a eu beaucoup de difficultés techniques, au début ce n'était pas au point, on pouvait attendre 5 minutes que sa page d'écran s'affiche, ce qui poussait à se connecter tôt le matin ou en début de soirée.

Dans une conversation informelle, vous m'avez dit « Le télétravail, quel piège ! ». Pourriez-vous revenir sur la situation que vous avez ainsi désignée ?

J'étais tellement contente qu'on me donne de quoi travailler à la maison, parce que j'étais

persuadée que cela ne se ferait pas dans cette entreprise qui développait déjà très peu le télétravail pour ses propres salariés. Quand j'ai été équipée pour travailler, je me suis sentie extrêmement redevable, comme si c'était un cadeau.

Dans cette entreprise, je suis affectée au service crédit. Lorsque le gouvernement a lancé le prêt garanti par l'État, ce prêt n'existait pas dans les banques. Je me suis ainsi retrouvée en renfort pour l'équipe qui mettait en place ce nouveau prêt, car il fallait très vite apporter une réponse aux clients qui avaient besoin d'argent. Je travaillais énormément parce que je me sentais redevable, pour aider mes collègues, je voulais filer un coup de main. Je voulais montrer que je travaillais, qu'ils avaient eu raison de me faire confiance, de me filer ces équipements (essentiellement un logiciel à télécharger). C'est aussi ma personnalité, j'ai toujours l'impression que je dois quelque chose à quelqu'un. Je me rends compte aujourd'hui qu'ils ont besoin de moi, que le boulot que je fais convient.

Comment organisiez-vous vos journées de travail ?

L'entité crédit a plusieurs équipes et ce n'était pas mon équipe de référence, j'ai été « parachutée » là. Comme il fallait faire dans l'urgence, je faisais des journées de 12 ou 13 h. Je me levais à la même heure qu'avant (6 h 30 / 7 h) et une fois que j'avais avalé un café je me collais devant mon écran, jusqu'à 20 h ou 21 h avec une pause déjeuner très rapide. C'était intense, les premiers temps j'avais du mal à dormir, je pensais à ce que je devais faire le lendemain.

Et chez moi je n'ai pas les super fauteuils de bureau qu'il y a en entreprise. Plus le fait qu'avec le confinement je n'osais plus mettre le nez dehors, je passais du lit au pseudo fauteuil et du pseudo fauteuil au lit. J'ai eu des douleurs pendant cette période-là et j'en ai encore maintenant. Je suis toujours en télétravail parce que la banque n'a pas voulu assouplir les mesures sanitaires et ils sont restés aux 4 m² initialement recommandés. Donc comme il y a beaucoup de prestataires, ils font revenir les internes uniquement, soit dans l'ensemble du service un accueil à 50 % et les extérieurs reviendront peut-être en septembre.

Comment cette organisation des journées de travail a évolué tout au long de la période de confinement ?

Ce n'est que très récemment que j'ai commencé à me dire que je n'étais pas obligée de commencer à 7 h tous les matins. Ce n'est pas parce que je suis chez moi que je travaille moins bien, que j'aurais besoin de compenser par des heures en plus. À un moment je me suis dit stop, si je ne commence qu'à 8 h 30/9 h cela va le faire aussi. J'arrive à m'accorder un vrai temps pour déjeuner, plutôt 45 mn que 5 mn, mais le soir je suis facilement entraînée dans des horaires un peu tardifs, je commence quelque chose, je ne veux pas lâcher, je peux bosser jusqu'à 20 h 30. J'ai travaillé très intensément jusqu'à fin avril.

Quand le prêt garanti a été mis en place, je suis retournée début avril à mon équipe d'avant le confinement. L'autre difficulté de cette première période est que j'ai dû m'occuper de choses que je ne connaissais pas,

j'étais seule chez moi à essayer de trouver des docs, je n'osais pas trop contacter les gens vu qu'ils étaient tous débordés, je ne voulais pas les ralentir. J'essayais d'être la plus discrète et efficace possible et cela s'est traduit par des horaires à rallonge.

Quand je suis revenue, j'ai aussi dû beaucoup bosser parce que le projet sur lequel je suis était très en retard, mais j'étais moins oppressée parce que je savais mieux ce que j'avais à faire.

« J'essayais d'être la plus discrète et efficace possible et cela s'est traduit par des horaires à rallonge. »

Comment s'organise votre travail ? Comment faites-vous vos réunions et quel bilan en tirez-vous ?

J'ai pratiquement des réunions tous les jours, on fait ça par *Skype*. On est une petite vingtaine à travailler en équipe sur un projet, mais il faut savoir où en sont les autres, qui fait quoi ? Je ne trouve pas que ce soit moins efficace parce qu'en présentiel, on avait tendance à se réunir pour rien. Là, du fait de la difficulté, on fait des choses plus ciblées. On écrit plus. Avant de déclencher une réunion, on va envoyer quelques mails pour essayer de s'entendre. Quand on ne s'en sort plus avec les écrits, on se téléphone ou on se fait une petite réunion. De temps en temps il y aurait besoin d'être à côté pour expliquer des choses, pour faire un dessin, pour le côté humain. Les gens avec qui je travaille je les connais physiquement. Cela ne me frustre pas de ne pas les avoir à côté.

Mais c'est vrai que lors de ces réunions, on n'a pas accès au langage du corps (haussement d'épaules, yeux au ciel, etc.) Tout cela on ne l'a pas. Mais ce n'est pas essentiel. C'est peut-être lié au sujet sur lequel je travaille où je fais beaucoup de recherches avec mon ordinateur. Le fait d'être isolée chez moi fait que j'avance mieux, je ne suis pas dérangée. Je commence à chercher des éléments et tout d'un coup je regarde l'heure il est 20 h 30. Si j'étais sur site, en voyant les gens partir à 18 h, je partirais aussi.

Avez-vous l'impression d'avoir plus d'autonomie dans le travail, d'être dans un contrôle moins étroit avec votre manager ?

J'ai la chance d'être dans une équipe qui est plutôt tranquille avec un chef qui n'est pas sur mon dos. Cela a été une bonne expérience pour les chefs (pendant la période des grèves, certains pointaient les petites lumières vertes pour voir lorsque les gens étaient connectés). Ils ont dû se rendre compte que les gens n'avaient pas besoin d'avoir un gendarme derrière le dos pour bosser.

En ce qui concerne l'autonomie, j'ai une grosse charge de boulot, mais je l'étale dans le temps c'est moi qui m'organise. C'était déjà comme cela avant. J'aime bien quand les choses avancent ; dans une équipe je fais en sorte que cela avance plus vite. Maintenant on me laisse tranquille, je suis chez moi, on me dit il y a ça à faire, je le fais, je sais comment je dois le faire.

Le télétravail pourrait s'arrêter après les vacances. Comment envisagez-vous le retour sur site ?

Normalement les externes devraient regagner les locaux à partir de septembre, mais les conditions sur place ne font pas rêver (port du masque, sens de circulation, tables espacées à la cantine...) J'ai dû développer encore plus avec le confinement un côté « je suis dans ma grotte, je

fais mon boulot, lâchez-moi ! ». Le confinement n'a pas arrangé cette tendance au point que je ne serai pas forcément heureuse de retourner sur site. Clairement, ça ne me ravit pas de prendre le métro tous les jours — je ne crains pas le virus, mais j'ai un long trajet — mais je

« À partir du moment où je suis autonome et que je peux faire le boulot de chez moi, cela ne me gêne pas de ne pas y retourner. »

serai contente d'y aller pour revoir les collègues, déjeuner avec eux, pour le côté social. J'avoue que cela me manque, mais pour le travail, si j'avais un bon fauteuil, je serais mieux chez moi. Dans le contexte où je suis actuellement, revenir sur site deux fois par mois serait suffisant. Dans une autre mission, si je débarque, je ne sais rien, ce serait différent et j'aurais davantage besoin des autres. Ce serait plus pour récupérer de l'information que pour le cadre. À partir du moment où je suis autonome et que je peux faire le boulot de chez moi, cela ne me gêne pas de ne pas y retourner ou seulement épisodiquement pour aller déjeuner avec les collègues.

Est-ce qu'un espace de *coworking*, mieux équipé vous conviendrait ?

Un lieu qui servirait à tout le monde, où je ne rencontrerais pas nécessairement des gens de ma boîte ? Oui, ce serait pas mal pour pouvoir disposer d'une infrastructure plus adaptée, à une distance plus raisonnable de la maison. J'imagine que ce serait des lieux accueillants, cela permettrait de rencontrer des gens qui font autre chose et qui peuvent te faire découvrir d'autres métiers. Oui ce serait sympa !

Est-ce que cette période a changé la nature de votre travail, le rapport avec les responsables d'équipes avec les autres membres de l'équipe ?

Non, ça n'a pas changé. Je les connaissais avant, le fait de ne plus les voir n'a pas changé. Il y a eu une note générale de la direction qui disait que ce n'était pas parce qu'on était en télétravail qu'on n'était pas soumis aux mêmes horaires... Dans mon équipe j'avais l'impression que tout le monde bossait. Vous posez une question ça répond tout de suite. Avant on était tous dans une espèce d'*open space*, quand on a besoin d'une information, on va voir les gens. Maintenant je le fais moins spontanément. Avant de poser une question par mail, je réfléchis. C'est plutôt dans un souci de ne pas déranger et peut être que quand je reviendrai sur site, je reprendrai mes vieilles habitudes. Mais cela n'a pas eu d'effets en profondeur sur mes rapports au travail.

« Cela n'a pas eu d'effets en profondeur sur mes rapports au travail. »

Est-ce qu'il n'y a pas une difficulté pour différencier espace du travail et espace privé ?

C'est assez envahissant. Le travail a pris une grosse part, mais comme je suis contente de ne pas aller au siège, de pouvoir organiser mes journées comme je veux, pour moi cela compense. Mais il ne faut pas oublier que j'ai de la place chez moi, je n'ai plus d'enfants à la maison. J'arrive à préserver des plages, comme par exemple le week-end où je n'allume pas mon PC.

Michèle Tallard

Partie 2

Penser le travail à distance



Mort au Covid

Penser et sentir en écho à l'incroyable période que nous traversons n'est pas chose facile, dans le travail ou dans la vie. **Jean-Marie Bergère** le fait ici au travers d'aller et retour entre des lectures, des émotions de notre quotidien, et les échos que la crise fait naître chaque jour dans les journaux, les articles, les controverses scientifiques ou triviales. Mais avec une boussole ! (Metis, 10 avril 2020)

Le Covid, la précaution et la boussole

Le ciel de Paris est bleu comme jamais. L'air aussi pur que possible. Un site officiel me dit que ce matin, dimanche 5 avril 2020, l'AQI (Air Quality Index) est de 23, ce qui est très bien.

Je me confins. Je sais gré aux différents responsables, médecins et politiques, d'avoir présenté cette mesure comme une contribution susceptible d'éviter autant que faire se peut l'engorgement des hôpitaux. Ce n'est pas beaucoup, mais en faisant les gestes barrières, en pratiquant la distanciation sociale, en me confinant, on me dit que je suis utile. Pas un héros, mais je fais ma part.

Je peux tous les soirs applaudir ceux qui prennent soin de nous et sont directement exposés au risque de contagion, soignants, caissières, boulangers, routiers, livreurs et éboueurs, sans oublier les bénévoles mobilisés dans le cadre de la réserve civique et ceux qui distribuent des paniers repas préparés par des entreprises d'insertion et offerts aux personnes les plus vulnérables, en particulier les sans-abris. Une évidence : les métiers essentiels ne sont pas ceux qui tenaient le haut de l'affiche. Combien parmi eux étaient en grève ou Gilets jaunes ?

Je me confine strictement. Ce Covid-19 me fait peur. Il est invisible et il est partout. Sa contagiosité et sa dangerosité me semblent aussi extravagantes l'une que l'autre. L'existence de « porteurs asymptomatiques » est inquiétante. Déjà qu'on ne faisait pas beaucoup confiance, mais là il faut vraiment se méfier. J'ai tout de même souri aussi chaleureusement que j'ai pu en saluant mon voisin, médecin hospitalier, qui rentrait chez lui, le masque défilé, replié sous le menton.

Ce « qui ne sera plus jamais comme avant »

Bruno Latour¹ se demandait s'il n'y avait pas « quelque chose d'inconvenant à se projeter dans l'après-crise alors que le personnel de santé est « sur le front », que des millions de gens perdent leur emploi et que beaucoup de familles endeuillées ne peuvent même pas enterrer leurs morts ». À juste titre, il répondait par la négative.

Oui, mais que dire ? Je ne pense rien de la Chloroquine et ne sais pas s'il est préférable de tester en prélevant dans le nez ou au bout des doigts. Je veux bien porter un masque, il y a des tutos pour les fabriquer soi-même. Sur l'expérience intime du confinement, chacun en fera son affaire. N'exagérons pas son potentiel de transformation intérieure et de conversion vers les « vraies valeurs ». Sur la situation économique, en France et dans le monde, les anticipations donnent le vertige. Il ne fait pas bon être travailleur indépendant, restaurateur ou intermittent du spectacle. Sur le télétravail et les réunions par écrans interposés, nous allons nous enrichir des enquêtes en cours. Attendons.

Comment éviter de donner des leçons — vous comme moi on les aurait stockés ces masques, non ? — ou d'expliquer que cela confirme ce qu'on dit depuis des années, même si cela peut être vrai. Faut-il chercher des coupables, les Chinois, les laboratoires et les groupes pharmaceutiques, les élites, les pauvres pêcheurs et les fornicateurs, on a le choix. D'autres s'en chargent et je n'ai pas

¹ Latour, B. (2020, 30 mars). Imaginer les gestes-barrières contre le retour à la production d'avant-crise. AOC. www.aoc.com

envie de mêler ma voix à cette course aux boucs émissaires. Une exception peut-être pour ceux qui nous ont expliqué pendant des années « qu'on n'a pas le choix », il faut « s'adapter à la nouvelle donne » et, à l'hôpital, compenser la réduction du nombre de lits « par une optimisation des pratiques et la réduction de la DMS (durée moyenne de séjour), autrement dit : limiter le stock de gens et en accélérer les flux² ». Ils devront s'expliquer et venir à résipiscence. Pour eux, j'imagine des séances publiques d'autocritique et de contrition. Mais plus tard.

Qu'apprendrons-nous de cette crise ? Il faut craindre la tentation qui sera la nôtre de fermer vite cette funeste parenthèse, de tourner la page pour retrouver une « vie normale ». Cela incite à planter dès maintenant des jalons, à formuler des hypothèses. Il sera toujours temps de corriger ou d'approfondir ces premières réflexions. J'ai lu que le confinement pouvait favoriser la procrastination, n'attendons pas.

Quelle histoire !

Tirer des leçons, ce n'est pas seulement aligner des chiffres, identifier des phases successives, décrire la façon dont l'hôpital et la société ont fait face, comparer les mesures prises par les uns et les autres, honorer la mémoire des morts ou épiloguer sur la propension des différentes cultures à accepter une surveillance intrusive. Cela demande un travail d'interprétation, de hiérarchisation des faits, de reconstitution des enchaînements et de jugement sur la valeur relative des choses. Ce travail produit des « enseignements » lorsque nous parvenons à les inscrire dans une histoire plus globale, un horizon de sens, à les rattacher à un idéal (une utopie ?) qui dépasse l'événement et annonce la suite. Sinon, quelle que soit son ampleur, il restera un « cygne noir », une exception qui ne change rien aux règles.

² Velut, S. (2020). *L'Hôpital une nouvelle industrie*. Gallimard

Dans quel récit inscrire le Covid-19 ? Je ne parle pas de ces grands récits, la marche inexorable de la Raison, la lutte des classes ou l'abondance matérielle grâce au libre fonctionnement du marché mondialisé. Ils sont trop globaux. Ils écraseraient la singularité de cette crise. D'autres histoires nous en rapprochent. La question écologique est très prégnante, mais elle a essentiellement attiré notre attention sur le climat, le réchauffement de notre planète Terre et tout ce qui en découle pour nos modes de production et de consommation. En 2017, Paris s'est doté officiellement d'une « stratégie de résilience ». À l'époque, il s'agissait de se préparer à des attentats, des crues, des inondations, des canicules ou encore des grèves massives. Les collapsologues nous alarment à propos de l'imminence d'un effondrement généralisé, mais je n'ai pas entendu qu'il sera dû à un coronavirus. Les tenants de la cause animale nous avaient bien prévenus, « il faut laisser les pangolins tranquilles », mais ils sont plus motivés par le respect dû aux animaux que par la crainte d'une pandémie meurtrière chez les humains. L'anthropocène est devenu un concept familier, mais il nous alerte plus sur l'extinction des espèces que sur la possible contamination de l'homme par des virus présents dans le monde animal. Du côté des *geeks* et des technologues, les performances observées ces dernières décennies dans tous les domaines grâce notamment au digital sont telles qu'ils imaginent une humanité augmentée, outrepassant ses limites corporelles, biologiques et intellectuelles. Les plus radicaux d'entre eux nous voient devenir immortels (une limite tout de même : il faudra avoir les moyens financiers pour payer la facture...) Ici, on craint d'abord les virus informatiques ou la propagation « virale » des rumeurs et des arnaques.

Du côté des artistes, à quelques exceptions près, on ne peint plus guère de Vanités. Ces représentations « allégoriques de la mort, du passage du temps, de la vacuité des passions

et activités humaines» étaient très prisées au 17^e siècle. Avis aux artistes en panne d'inspiration, le sujet est d'actualité.

Le cinéma propose peu d'histoires de pandémie. En 2011, Steven Soderbergh s'inspire de l'épidémie H1N1 pour réaliser le film *Contagion* avec Matt Damon et Marion Cotillard. Je ne conseille pas de le revoir maintenant. Son côté documentaire hospitalier est angoissant, la morale du film se partageant entre l'abnégation des médecins et la violence qui s'empare de la population quand les rations alimentaires se font rares, qu'apparaissent les premières doses de vaccins (au bout de 135 jours) et qu'il faut établir la liste de ceux qui seront protégés en priorité. Il y a même un médecin qui pense avoir trouvé un remède miracle et est plébiscité par ceux qui n'ont aucune confiance dans la parole officielle. Toute ressemblance prémonitoire serait fortuite ! Mais en guise de leçon, Hollywood reprend ses droits. À la fin du film, la jeune et belle Jory peut retrouver son amoureux pour un tour de danse le jour programmé du bal de fin d'année ! *Alléluia* !

Albert Camus a écrit *La Peste* en 1947. Même si l'épidémie est circonscrite à la ville d'Oran, pour lui, peste bubonique et « peste brune » se confondent : « La Peste, dont j'ai voulu qu'elle se lise sur plusieurs portées, a cependant comme contenu évident la lutte de la résistance européenne contre le nazisme ». On aurait dû retenir les quelques phrases qui concluent le livre : « — Dites docteur, c'est vrai qu'ils vont construire un monument aux morts de la peste ? — Le journal le dit. Une stèle ou une plaque. — J'en étais sûr. Et il y aura des discours. Le vieux riait d'un rire étranglé. — Je les entends d'ici : "Nos morts..." et ils iront casser la croûte ». Puis un peu plus loin : « Rieux se souvenait que cette allégresse était toujours menacée... le bacille de la peste ne meurt ni ne disparaît jamais... peut-être, le jour viendrait où, pour le malheur et l'enseignement des hommes, la peste réveillerait ses rats et les enverrait mourir dans une cité heureuse ».

Le nom du prochain virus ne sera pas Covid-19

Nous tenons là une première piste. L'histoire des épidémies. Sans remonter à la peste, au choléra et à la grippe espagnole (entre 20 et 50 millions de morts en deux vagues), les dernières décennies auraient pu nous alerter. Le VIH dans les années 1980, la vache folle dans les années 1990 (une épizootie certes, mais qui a causé la mort de plus de 200 consommateurs de produits carnés), le SRAS en 2003 (un coronavirus, mais moins mortel que le Covid-19), la grippe aviaire en 2006 (une souche H5N1 transmissible à l'homme), la grippe H1N1 en 2009, Ebola, la liste est longue. Est-il pour autant possible d'en tirer des enseignements quand chaque épidémie est différente et qu'aucune ne permet d'écrire le scénario de la suivante ? Même la chauve-souris, personnage maléfique central, ne figure pas dans tous les épisodes. Sera-t-elle présente dans la prochaine saison ? Attention, suspens, sus aux *spoilers* ! Le livre *Agir Dans un monde incertain*³, dont les premières pages sont consacrées à l'épidémie d'encéphalopathie spongiforme bovine, connue comme la maladie de la vache folle, nous aide à faire la différence entre risque et incertitude. « La notion de risque est étroitement associée à celle de décision rationnelle à partir de la liste des options possibles » pour se préparer à un danger identifié, dont « on peut calculer la probabilité d'occurrence ». La gestion des risques est bien intégrée par les économistes et les industriels. Le risk manager s'en occupe. Le site de l'APEC me dit qu'il « permet à l'organisation de prendre des risques maîtrisés (...) et propose des solutions de traitement optimisé (...) afin d'éclairer les dirigeants dans leurs décisions stratégiques ».

En situation d'incertitude en revanche, on « sait qu'on ne sait pas ». Les auteurs de

Agir Dans un monde incertain poursuivent : « Raisonner en termes d'incertitude, c'est se donner les moyens d'en prendre la mesure » et d'agir conformément au principe de précaution qui « s'applique aux situations dans lesquelles des dangers incertains, mais graves sont plausibles ». Une pandémie virale par exemple. Contrairement à ce qu'en disent ses détracteurs, ce principe ne conduit pas à l'inaction ou au fatalisme. C'est la certitude de son invulnérabilité et de son omniscience qui entraîne sidération et panique devant un événement inédit et qui échappe à notre intentionnalité. Comme l'incertain, la vulnérabilité est une « dimension ordinaire de la vie humaine », une « structure commune à tous les êtres humains » du simple fait qu'ils sont des êtres sensibles, corporels et relationnels. C'est notre « ouverture au monde » qui nous expose à ce que nous ne maîtrisons pas, aléas, accidents, deuils et « pouvoir d'agir d'autrui ». Elle est « la condition à laquelle nous pouvons agir dans le monde ».

N'est-ce pas l'oubli du principe élémentaire de précaution et le cantonnement de la vulnérabilité au sein de « publics et de quartiers fragiles », qui nous ont conduits où nous sommes, qu'on prenne les problèmes sous l'angle écologique, climatique, économique, social ou démocratique ?

Conclusion bien modeste direz-vous. N'est-elle pas infiniment plus ambitieuse que les quelques mesures qui, n'en doutons pas, seront prises : un peu plus de circuits courts, un peu plus d'administration en ligne, un peu moins de voyages en avion, un peu plus de télétravail (mais nous serons heureux de nous embrasser à nouveau, en vrai), un peu plus d'État (mais lequel, le social, le régulateur, l'investisseur, le coercitif, le local, le national, le supranational, et dans ce cas, quid des corps intermédiaires et des contre-pouvoirs ?) et en prime, peut-être un programme de recherche associant vétérinaires et médecins. Le tout dans les limites d'une dette publique colossale.

Combien de temps ces mesures résiste-

ront-elles si notre vision du monde, celle des gouvernants, mais aussi celle des gouvernés, continue à être ordonnée autour des seuls mots de l'économie, compétition, innovation, toute-puissance de la technoscience, et subordonnée à la volonté de maîtrise et de domination de la nature. La crise sanitaire peut tout aussi bien exacerber « notre préférence pour l'inégalité » (pour le dire comme François Dubet) et justifier le retour des égoïsmes nationaux que nous faire ressentir au plus profond notre commune humanité. Nous avons besoin d'une autre boussole pour nous orienter dans le monde que nous souhaitons et qui contiendra sa part d'inédit, ces émergences, bénéfiques ou toxiques, qui ne sont ni déductibles des événements passés ni réductibles à ce que nous savons de certain. Une boussole aimantée par les principes de précaution, de commune vulnérabilité, et par les mots du soin, de la solidarité et de la coopération. Au fait, n'est-ce pas au nom du principe de précaution et par solidarité avec les soignants, que nous respectons les gestes-barrières et nous confinons ?

La communication

Nous nous interrogeons sur la narration dans laquelle l'épisode tragique que nous vivons trouverait à s'inscrire et à nous enseigner. La communication quotidienne est nécessairement consacrée au concret de la pandémie et au travail de celles et ceux qui tentent de la juguler et de sauver des vies. Sans recul, collée à l'événement, elle préfigure néanmoins en grande partie l'histoire que nous nous raconterons après et qui déterminera l'importance de ce que collectivement nous aurons envie de changer. Je laisse de côté le contenu des polémiques qui agitent ce qu'il est convenu d'appeler les réseaux sociaux et les médias qui, travaillant dans des conditions extrêmement difficiles et perturbantes, se font à la fois l'écho des paroles officielles et des souffrances individuelles. Il faut plutôt aller voir du côté de la communication de ceux qui sans en avoir le monopole, ont un

³ Callon, M., Lascoumes, P., Barthe, Y. (2001). *Agir Dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique*. Le Seuil

usage privilégié de la parole publique. Dans un premier temps, sans surprise, nous avons eu droit aux habituels éléments de langage justifiant tout et son contraire afin de rassurer des citoyens dont on dit qu'ils attendent tout de l'État sans lui faire confiance, dans une relation qui n'est pas sans rappeler celle que le bon peuple entretenait au 19e siècle avec d'éminents patrons paternalistes. Pourquoi faut-il que les communicants officiels s'acharnent dans cette voie alors que les effets de la langue de bois, discrédit, rejet, méfiance sont connus ? Il a suffi d'une déclaration expliquant que les masques et les tests n'étaient pas utiles pour que l'information circule : « nous n'en avons pas, les stocks n'ont pas été renouvelés ». N'étions-nous pas capables de comprendre qu'au vu du nombre de masques disponibles il fallait les réserver en priorité aux soignants ? Aujourd'hui, l'idée que pour obtenir notre consentement tous les moyens sont bons prend la forme du *géotracking*. Inutile de chercher à nous convaincre, le contrôle et de coercition feront l'affaire.

Le discours actuel du gouvernement est plus technique, factuel, évolutif. Il est saturé de chiffres, d'indicateurs, de courbes qui occupent tout l'espace médiatique. Il se veut humble, il énumère des actions, liste les moyens mobilisés, insiste sur les difficultés. Il montre les images de TGV et d'hélicoptères transportant des malades. Il fait de nous des spécialistes de la propagation des virus, des experts en réanimation, des familiers du curare dont jusqu'à peu nous pensions qu'il était un poison mortel que les Indiens mettaient au bout de leur flèche... Ce discours est tout à fait audible et utile. Il est pragmatique, responsable, prêt à reconnaître qu'on fait avec ce qu'on a, que les préconisations évoluent en fonction d'informations dont nous ne disposons pas la veille. Il se légitime par l'hommage qu'il rend de manière systématique et souvent ostentatoire à ceux qui sont « au front ».

Ce récit est celui de la gestion, de l'optimi-

sation des moyens et des personnels, de la logistique, de la rationalité instrumentale. Il se veut apolitique. Comment ne pas penser qu'il préfigure celui de la sortie de crise par un retour « au monde d'avant » au prix d'un plan de relance qui reste à calibrer. Sa boussole reste aimantée par les contraintes budgétaires et le « ras-le-bol fiscal », même lorsque le pilote admet qu'il faut faire un large détour pour contourner l'obstacle. Ce monde est prêt à faire un effort pour les hôpitaux, « mais, in fine ils ont fait face avec les moyens qui sont les leurs, non ? » et puis « nous nous sommes tellement endettés, il n'y a pas d'argent magique, etc. ». Quant aux EHPAD, on aimerait bien, on va proposer à un grand plan... (pour information, je lis que les objectifs fixés dans celui concocté en 2005 par Dominique de Villepin, Premier ministre, ne sont toujours pas atteints). L'écologie et le climat, bien sûr, mais nous devons tenir compte des urgences, dès que c'est réglé, on y revient... On connaît la musique.

Faire bloc

Le discours d'Emmanuel Macron est tout autre. Persuadé que sa fonction (et la place qu'il espère occuper dans l'histoire ?) l'oblige à « prendre de la hauteur », il s'est positionné en chef de guerre éclairé par la science. Deux comités scientifiques ont été mis en place. Le deuxième est le Care (Comité Analyse Recherche et Expertise) provoquant la réaction indignée de Sandra Laugier⁴ qu'on moquait pour une « approche nunuche » lorsqu'avec d'autres elle plaidait en faveur d'une éthique du *care* contre la montée des injustices et pour plus de considération pour ceux, professionnels et institutions, dont l'activité est guidée par le soin. Résultat : au lieu de l'autorité du savoir scientifique, nous avons eu droit à la polémique la plus immaîtrisable et la plus délétère de toutes, « faut-il

4 Laugier, S. (2020, 2 avril). Guerre au « care ». *Libération*. www.liberation.fr

administrer la Chloroquine, à qui, quand et comment ? ». C'était oublier que devant un phénomène nouveau, un virus atypique par exemple, la science stabilisée n'a pas la réponse. Elle la cherche dans des controverses, qui ne sont pas contraires à la vérité scientifique, mais qui l'établissent. Il faudra nous en souvenir.

La rhétorique guerrière est-elle plus justifiée ? Les apparences plaident en sa faveur. Mobilisation de moyens exceptionnels, hôpitaux qui ressemblent à des champs de bataille, personnels au front et solutions logistiques à l'arrière, sentiment d'un danger omniprésent, désorganisation totale de la production, sans parler du décompte des morts. Oui, mais où est l'ennemi ? Claire Marin⁵ l'écrit ainsi : « Il n'y a pas d'ennemi quand il n'y a ni intelligence humaine ni intention de nuire. Il s'agit d'un phénomène biologique qui nous menace et nous met à l'épreuve, mais ce n'est pas une guerre. Penser les maladies sur le modèle de la guerre, c'est se méprendre sur l'essence du vivant... D'autant plus qu'ici il s'agit, non pas d'aller au contact, mais bien plutôt de l'esquiver. »

Pour tout dire, cette valorisation de la guerre me semble détestable. Une historienne, Claire Demoulin, le rappelait⁶ : « Les impératifs actuels, au vu de la gravité et de l'ampleur de la situation, appellent à la solidarité et au maintien du lien social plus qu'à de discutables rhétoriques mobilisant des imaginaires de guerre totale ayant transformé le monde en un cimetière entre 1914 et 1945 ». Est-il utile d'en référer aux notions d'héroïsme, de sacrifices et de chefs de guerre derrière lesquels les simples soldats sont sommés de « faire bloc » ? Ne serait-il

5 Truong, N. (2020, 24 mars). Claire Marin : « Face à la catastrophe, on se rassure en la considérant comme une parenthèse plutôt qu'un avertissement ». *Le Monde*. www.lemonde.fr

6 Demoulin, C. (2020, 22 mars). Drôle de déclaration de guerre... *Libération*. www.liberation.fr

pas préférable de rappeler dès maintenant ce qui a été imaginé il y a 75 ans pour éviter les guerres, la Déclaration de Philadelphie, la Charte des Nations Unies ou la construction européenne ? Pense-t-on que tous ceux qui se mobilisent, qui le font en sachant qu'ils s'exposent à un risque de contamination, le font parce qu'ils obéissent à un chef qui serait comme un médiateur entre eux et la Victoire ? Ne serait-il pas plus décent de compter sur leur professionnalisme, leurs compétences et leur éthique ? À quoi prépare-t-on les esprits ? Je n'ose répondre à cette question.

Une Convention citoyenne pour en tirer les leçons ?

Que retiendrons-nous sitôt la parenthèse refermée ? La phrase de Tancrède-Alain Delon dans *Le Guépard* : « Si nous voulons que tout reste pareil, il faut que nous changions tout » nous hante. À l'opposé, Jean-Gabriel Ganascia⁷ parle de pseudomorphose, concept importé de la chimie pour désigner les cas où les apparences extérieures sont conservées alors que la transformation interne est radicale. Qu'en sera-t-il ?

Le nouveau se méfie des grandes envolées, des ruptures en trompe-l'œil, mais il n'advient pas sans une part d'utopie. La démocratie est toujours notre imaginaire le plus puissant. Elle n'est pas qu'un mode de gouvernement. C'est aussi un mode d'existence qui détermine la manière dont chacun se rapporte à lui-même et aux autres, à la société et à la nature. Les controverses, les désaccords et les accords la nourrissent. Alors, pour s'atteler à l'indispensable travail de réflexivité, de mise en récit et en perspective, pourquoi pas une Convention citoyenne sur le modèle de celle sur le climat ?

Jean-Marie Bergère

7 Ganascia, JG. (2017). *Le mythe de la singularité. Faut-il craindre l'intelligence artificielle ?* Le Seuil

Le télétravail en Allemagne : solution miracle ?

Comme dans les autres pays européens, le télétravail a connu une très forte expansion (de 4 à 27 %) depuis que les mesures sanitaires ont été mises en place en Allemagne pour affronter la pandémie du coronavirus.

Nicola Düll fait le point à partir d'une enquête de la Fondation Hans-Böckler. (Metis, 4 mai 2020)



Selon cette enquête menée auprès de 7 677 travailleurs par la Fondation Hans-Böckler — institut de recherche des syndicats et institution de conseil auprès des comités d'entreprise —, publiée le 21 avril, le taux de ceux qui travaillent la majorité du temps en télétravail est passé de 4 % à 27 %. D'après une enquête menée par l'Agence pour la sécurité et la médecine de travail, 9 % des employés effectuaient du télétravail en alternance (souvent un ou deux jours par semaine) ou en permanence en 2016 (Baua, 2017).

Ainsi beaucoup d'employés expérimentent en ce moment le télétravail pour la première fois. Plus de la moitié travaillaient dans des entreprises n'ayant pas de règles ou dispositifs en place sur ce sujet. Ce sont surtout les grandes entreprises qui ont des règles ou ont signé des accords. Quand de tels accords existent, la satisfaction des employés en télétravail est généralement plus élevée.

Le débat des dernières années autour du télétravail en Allemagne a mis en évidence le fait que certaines compétences de la part des travailleurs comme des managers et chefs d'équipe étaient nécessaires. Pour les salariés, il s'agit de savoir organiser son temps et son travail, donc de l'autodiscipline et de l'autonomie. Ceux qui n'ont pas ces compétences sont moins efficaces. Pour d'autres, il y a aussi une tendance à travailler plus, et donc des risques de surmenage qui peuvent peser sur la santé. Quant aux managers, ils doivent être en mesure d'adapter leur culture de communication, de définir des objectifs et la façon d'évaluer s'ils ont été atteints. Il s'agit surtout d'établir des relations de confiance.

Le plus grand frein au télétravail a été pendant de longues années la méfiance des employeurs et leur crainte de perte de contrôle. Aujourd'hui, beaucoup de travailleurs et leurs responsables se sont vus confrontés à cette nouvelle forme de travail sans y être bien préparés.

Une autre difficulté est que le télétravail est arrivé en même temps que la « télé-école », ce qui

représente une charge très lourde pour les parents. Il n'est donc pas étonnant que les travailleurs avec des enfants trouvent le télétravail très pesant, selon l'enquête de la Fondation Hans Böckler : 40 % des personnes en télétravail qui doivent garder des enfants de moins de 14 ans à la maison trouvent leur situation de travail difficile ou très difficile, alors que les personnes sans enfants à garder trouvent le télétravail facile ou très facile.

Pourtant pour les parents, le télétravail représente une possibilité de continuer à travailler, mais souvent à volume réduit. Une enquête menée par le WZB (Centre de recherche en sciences sociales à Berlin), durant la semaine du 23 mars au 5 avril auprès de 6 200 personnes en activité, montre que les parents en télétravail qui ont des enfants à la maison ont plus souvent réduit leurs heures de travail comparés à ceux qui n'en ont pas (+ 20 points de pourcentage). En revanche, les parents qui travaillent sur leur lieu de travail habituel n'ont que très peu réduit leur temps de travail. Plus généralement, ceux qui se retrouvent en télétravail à cause de la pandémie ont plus souvent réduit leurs heures de travail que ceux qui travaillent sur leur lieu de travail habituel (+ 17 points de pourcentage). Il y a de multiples raisons pour expliquer cela : une diminution de la demande de travail, des limites du type d'activités qui peut être effectué en télétravail et la garde d'enfants.

L'enquête du WZB montre aussi que les personnes âgées de 35 à 46 ans travaillent plus souvent à la maison que leurs aînés (+ 5 points de pourcentage comparé à la classe d'âge 46-55 ans et +10 points de pourcentage par rapport aux 56-65 ans). Par ailleurs ce sont majoritairement les personnes ayant un diplôme universitaire qui

sont en télétravail (+20 points de pourcentage comparé à ceux sans diplôme universitaire). Ceci est lié d'une part au type d'activité et d'autre part aux compétences d'autonomie dans l'organisation du travail. Les personnes

enquêtées ayant des salaires moins élevés et les indépendants ont été plus souvent obligées à ne plus travailler du tout. Ce sont surtout des employés des grandes entreprises qui ont pu transférer leur lieu de travail de l'entreprise vers la maison. Dans les petites entreprises, lorsque la probabilité de travailler à la maison était importante avant la pandémie, le transfert de l'activité vers la maison était moins souvent faisable. Les indépendants qui travaillent à la maison pendant la pandémie le faisaient déjà avant, selon l'enquête du WZB.

L'expansion du télétravail depuis le début de la pandémie a certes permis de sauvegarder une partie importante de l'activité économique et donc des emplois. Néanmoins, un « droit au télétravail », comme l'a proposé récemment le ministre du Travail Hubert Heil (SPD), est loin d'être instauré. Les employeurs restent fermes sur la question, ils rejettent depuis des années toutes les propositions de ce genre. Dans le cadre du dialogue autour du futur du travail (« Travail 4.0 »), mené par le gouvernement en 2015 et 2016 avec les partenaires sociaux, des représentants de la société civile et des chercheurs, la revendication d'un droit au télétravail (mais pas d'une obligation au télétravail) avait déjà été mise en avant.

Le syndicat allemand DGB évalue le pour et le contre du télétravail, il revendique un droit au télétravail et en même temps demande des règles pour que les heures de repos soient respectées et pour éviter qu'il y ait des abus, voire que les employés travaillent plus que les heures contractées. Le positionnement est délicat entre les avantages de la flexibilisation du temps de travail et du lieu de travail d'un côté et la protection de l'employé de l'autre.

Nicola Düll

« Un "droit au télétravail", comme l'a proposé le ministre du Travail Hubert Heil, est loin d'être instauré. »

Le temps du *slow work* ?

Dans un édito, **Danielle Kaisergruber** cherche à caractériser le nouveau tempo du travail. (Metis, 4 mai 2020)

On connaît depuis longtemps la « *slow food* », mouvement né en Italie pour affirmer une volonté de consommer des produits de saison, de privilégier des circuits courts d'approvisionnement, de rapprocher le consommateur et le producteur. Va-t-on désormais avoir le « *slow work* » ?

Pour un temps en tout cas : maintien du maximum de travail à distance, horaires allégés, équipes moins nombreuses et objectifs de production révisés à la baisse. Nous n'avions sans doute par imaginé que le retour au travail prendrait la forme désordonnée, plurielle de cette gigantesque expérimentation puisque vont cohabiter toutes les formes de travail. Sous contrôle sanitaire. C'est mieux bien sûr qu'une économie à l'arrêt avec les dégâts que cela engendrera : probablement bien pire que ce que les Français imaginent.

Faut-il se laisser aller de manière démagogique au raisonnement planificateur sur « ce qu'il faut produire » et « ce qui n'est pas nécessaire maintenant » ? Je redoute les recherches en utilité et inutilité sur les produits et les services, comme d'ailleurs sur les métiers. J'entends dire qu'il ne serait pas utile de produire du rouge à lèvres ! Mais qu'en sait le Monsieur qui s'exprime ainsi sur les ondes ? Un éboueur est-il plus utile qu'un comédien ? Ou l'inverse ?

Après l'arrêt souvent complet d'un très grand nombre d'activités, c'est la décélération par rapport à la logique d'avant qui est à l'ordre du jour. Depuis une quarantaine d'années, l'économie vivait sous le dictat du flux tendu, du *just in time*. Plus de stocks ! Même pas de masques ou de respirateurs. Plus de lits inoccupés dans les hôpitaux. On voit ce qu'il en coûte d'être ainsi passé d'un extrême parfois bureaucratique (le qualificatif vaut pour toutes les grandes organisations publiques comme privées) à l'extrême de l'« économie à la demande ».

La période dite « de déconfinement » va relâcher la pression économique, mais se fera sous pression sanitaire. Il y faudra beaucoup de dialogue à tous les niveaux, avec les syndicats bien sûr, mais aussi dans chaque service, dans chaque équipe en prenant en compte les particularités des métiers et des situations de travail. En expérimentant et en bricolant (au bon sens du terme) des solutions provisoires qui tiendront compte des situations personnelles et familiales de chaque salarié, des contraintes de trajets. Il y faudra tout à la fois de la rigueur, de la vigilance et de la souplesse, y compris du côté des syndicats.

C'est dans tous les domaines et dans tous les métiers que le travail, les conditions dans lesquelles on l'exerce, est transformé et le restera sans doute durablement. Ainsi « La révolution du travail à distance » ne sera

« C'est dans tous les domaines et dans tous les métiers que le travail, les conditions dans lesquelles on l'exerce, est transformé et le restera sans doute durablement. »

pas qu'une parenthèse. La Note de Terra Nova qu'ont écrite Thierry Pech et Martin Richer livre une première analyse des presque 2000 réponses au questionnaire en ligne de la plateforme #Montravailàdistance, J'en parle ! On y lit les avantages appréciés du télétravail : la confiance qui peut s'installer dans des relations professionnelles certes à distance, mais intenses, aussi bien du côté du management que du côté des équipes. Moins de fixation obsessionnelle sur les objectifs et les indicateurs, et on travaille mieux ! On peut y deviner de bons sujets pour de futures évolutions : si « ceux qui ont le travail à distance très facile sont plus installés dans la vie, plus âgés, mieux équipés, plus autonomes et plus expérimentés », on entrevoit des possibilités de mieux organiser le travail pendant les dernières années de vie professionnelle. Si le travail à la maison soulage de nombreux salariés des temps de trajet éprouvants dans les grandes agglomérations, alors on entrevoit un télétravail alterné avec des jours programmés de présence sur site. Le gain en économies d'énergie tout court et en économie d'énergie humaine sera important, et donc le gain pour la planète. « Demain, il faudra avoir de bonnes raisons pour aller au bureau ! », dit David Mahé (Syntec Conseil) dans *Les Echos* du 22 avril 2020. En attendant, c'est l'économie elle-même et la société qu'il faut remettre en route. Certains pensent que le travail sortira de tout cela « abimé »... Certains que tout recommencera comme avant et que nous serons repris par le vertige de la vitesse, des flux tendus de circulation dans les TGV comme dans la 5G... Alors le *slow work* n'aura été qu'une parenthèse. Il serait dommage que l'angoisse, amplifiée à l'envi par les médias et la bêtise politique, et la pression sanitaire, qui pourrait être amplifiée par la surenchère syndicale, empêchent que se révèlent les possibles de cette période de transition. Comme toutes les transitions, elle ne sera ni noire, ni blanche, mais grise, l'histoire du cinéma montre que ce peut être une belle couleur.

« En attendant, c'est l'économie elle-même et la société qu'il faut remettre en route. »

Danielle Kaisergruber



Travail à distance : transformer l'essai

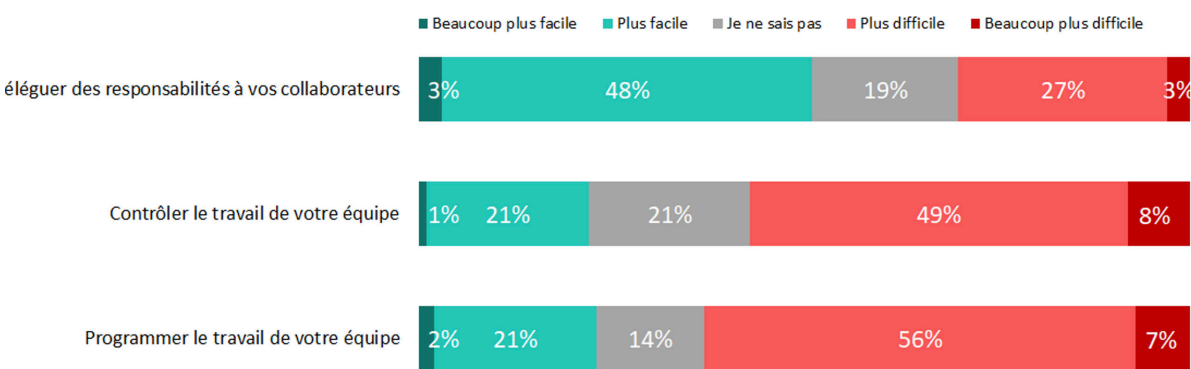
Les résultats de l'enquête #Montravailàdistance, Jenparle! lancée par Res publica ont réservé une surprise qu'il était, comme le coronavirus, difficile d'anticiper : la qualité de la relation entre les managers et leurs équipes dans le contexte du travail confiné et à distance. Gilles-Laurent Rayssac revient sur ses enseignements (Metis, 4 mai 2020)



Nous avons posé plusieurs questions qui permettent de tracer un portrait assez différent de celui que l'on obtient habituellement de la relation managériale en France. C'est ainsi que 76 % des managers considèrent que le travail à distance a des effets positifs (dont 16 % très positifs) sur la confiance qu'ils ont dans leurs collaborateurs et 72 % d'entre eux estiment qu'il a des effets positifs sur la confiance que leur portent leurs collaborateurs. En retour, 66 % des collaborateurs pensent que le travail à distance a des effets positifs sur la confiance qu'ils ont dans leurs managers et 62 % qu'il a des effets positifs sur la confiance que leur manager leur porte.

Il est intéressant de chercher à comprendre pourquoi le travail à distance a des effets positifs sur la confiance mutuelle des managers et de leurs collaborateurs : en effet, tout se passe comme si l'adage « loin des yeux, loin du cœur », tout d'un coup, ne fonctionnait plus. Comme si les préventions historiques contre le télétravail n'avaient plus cours : il ne serait plus vu comme la planque pour les paresseux ou comme des vacances déguisées. Nécessité fait loi : dans cette période inédite et bouleversée, la massification du travail à distance permettrait ainsi de l'apprécier de manière plus objective. D'ailleurs, n'avons-nous pas entendu plusieurs fois, le témoignage de personnes « qui n'y croyaient pas avant » et qui « sont bien obligées de constater » que cela fonctionne ?

Une question posée aux managers apporte un premier éclairage. Il leur était demandé si, du fait du travail à distance, ils avaient le sentiment qu'il est plus ou moins facile de déléguer des responsabilités à leurs collaborateurs, de contrôler ou de programmer le travail de leur équipe. Les résultats sont clairs : il est plus difficile de programmer et de contrôler le travail à distance, mais il est plus facile de déléguer...



On constate aussi que 51 % des managers organisent plus souvent des temps d'échange en équipe avec leurs collaborateurs (et seulement 19 % en organisent moins) : l'accroissement des temps d'échanges ne rend pas plus facile la programmation ni le contrôle du travail. C'est donc que ces temps d'échange portent sur autre chose. Par ailleurs, on constate que 52 % des managers qui ont répondu à l'enquête déclarent que la mise en place du travail à distance les a conduits à revoir à la baisse leurs objectifs vis-à-vis de leurs collaborateurs. On peut en déduire que ces échanges ne portent pas principalement sur les performances.

Si l'enquête ne nous permet pas formellement de savoir de quoi sont faits ces échanges, les contributions de quelques managers dans les pages « témoignages » de la plateforme donnent des indications sur la manière dont ils se comportent vis-à-vis de leurs équipes. L'un écrit qu'il ne faut « pas s'énervier quand un délai n'est pas respecté et ne pas penser que la personne (que l'on ne voit pas) ne fiche rien » et qu'il faut « faire très attention aux mots que l'on emploie : les mots écrits dans un mail ou un SMS prennent une force beaucoup plus grande qu'à l'oral (ils restent, on les a sous le nez tout le temps et ça peut faire mal) ». Un autre indique qu'il y a « beaucoup de mails, mais également une adaptation aux rythmes et contraintes de chacun, on reporte les délais et points collectifs quand c'est nécessaire ». Un troisième, qui dirige un service de plus de 30 personnes, nous apprend qu'il « utilise différents canaux : mails, appels, SMS, boucle WhatsApp, conf call, que j'utilise selon les relations que j'ai avec chacun d'eux, à différentes fréquences, en fonction de s'ils sont directement sous ma responsabilité ou non ».

D'autres sources, notamment une série de webinaires réalisés par Res publica (en partenariat avec Little Wing et Moreno Consulting), avec des responsables d'entreprises et des DRH, permet de comprendre comment certains managers prennent le temps de prendre des nouvelles, comment ils « entrent dans l'intimité » de leurs équipiers. Ils ont le sentiment d'être plus en soutien, en animation d'équipe ; ils ressentent le besoin de rassurer et de donner à leurs collaborateurs des perspectives plus ouvertes pour faciliter leur travail, car ils savent que celui-ci ne se déroule pas toujours dans de bonnes conditions même si 75 % des répondants à l'enquête déclarent qu'ils travaillent à distance dans des conditions faciles.

Bien entendu, il y a des cas où cela se passe moins bien. Comme en témoigne cette personne sur #Montravailàdistance, Jenparle! qui indique qu'après qu'une réunion Teams avec 9 collègues le matin se soit très bien déroulée, elle a participé l'après-midi à « une seconde réunion élargie à l'ensemble du service (18 personnes), donc forcément managée par notre cheffe, qui nous demande de couper micro et vidéo, et qui donnera la parole à ceux qui se manifesteront

« 51 % des managers organisent plus souvent des temps d'échange en équipe avec leurs collaborateurs. »

sur le fil de discussion. Bilan : une réunion très sérieuse d'un côté et, de l'autre, des commentaires potaches agrémentés de GIF, en continu, sur le fil de discussion du matin.» On voit aussi que la difficulté à organiser le travail peut avoir des conséquences néfastes comme le ressent cette professeure de lycée : « La Direction du lycée communique bien avec nous individuellement. Mais, très peu de concertation entre enseignants : chacun bosse de son côté, sans connaître la charge de travail qui est donnée aux élèves ; ni l'emploi du temps des cours virtuels que chacun peut programmer dans son coin... »

Cela étant, nous constatons que les collaborateurs qui ont répondu à l'enquête sont plus nombreux que les managers (53 % contre 50 %) à considérer que le travail à distance a des effets positifs sur l'ambiance et la coopération au sein de leur équipe.

Il apparaît, à la lecture de ces informations, que le travail à distance auquel des millions de personnes sont obligées de s'astreindre en raison de la crise sanitaire porte les prémices d'une transformation des relations hiérarchiques et peut-être plus généralement des relations de travail. Tout se passe comme s'il y avait, pour utiliser des termes rugbystiques, un essai à transformer.

Il nous semble que trois conditions devront être réunies, pendant le temps de déconfinement, pour que le management dans les entreprises françaises passe durablement d'une logique de « command and control » à une logique de soutien, d'animation et d'intelligence collective.

La première condition est que les directions d'entreprise et les managers continuent de faire preuve de bienveillance dans les relations de travail. L'attention portée aux uns et aux autres, la compréhension des situations individuelles deviennent des éléments clés de la posture

managériale. La crise du Covid-19 a entraîné une inflation des expériences individuelles fragmentées : entre ceux que le virus a affectés ou non, ceux qui ont pu se confiner et travailler à distance et ceux qui ont dû continuer de travailler « comme avant », ceux qui ont eu une activité et ceux qui ont été en inactivité (par manque de programmation de leur travail par

la hiérarchie) ou en activité partielle, on observe de nouvelles divisions des salariés — sans compter les nouvelles fractures entre secteurs d'activité. Il y a aussi ceux qui vivent la période actuelle avec angoisse et ceux qui la surmontent sans y laisser trop d'énergie. Cela obligera, dans les semaines et les mois qui viennent, à faire l'effort de reconstituer des collectifs de travail qui, sans cela, risquent d'être durablement disloqués.

La seconde condition est la reconnaissance de la contribution de chacun à l'œuvre collective dans le cadre du travail. 58 % des personnes qui ont répondu à l'enquête souhaitent travailler davantage à distance (on notera que la proportion est la même pour les managers et les non-managers) ; l'enquête indique aussi que 35 % des répondants demanderont à leur entreprise de changer les conditions dans lesquelles ils travaillent en ce qui concerne la reconnaissance de leur capacité à prendre des décisions. La même proportion souhaite que l'organisation du travail dans leur équipe change suite à l'expérience du travail à distance et confiné. Étant données les circonstances, on imagine bien que c'est pour avoir plus d'autonomie.

La troisième condition est celle du dialogue. Non pas seulement de l'indispensable dialogue social ; la CFDT demande que les entreprises négocient un plan de reprise de l'activité et elle a raison, car le retour sur le lieu de travail ne peut être improvisé ni se dérouler dans le désordre. Nous pensons ici à cette forme de dialogue qui n'a pas encore trouvé son nom et qui pourtant, n'a jamais été aussi indispensable. Qu'on l'appelle dialogue professionnel, dialogue collaboratif,

dialogue informel, peu importe. Ce qui est important, c'est que les entreprises, les administrations, toutes les organisations dans lesquelles se déploient des relations du travail au quotidien organisent des dialogues avec l'ensemble de leurs salariés et, pour le monde associatif, avec les salariés et les bénévoles. Quelles sont leurs finalités ?

Ils doivent permettre d'inscrire dans la durée les transformations du management qui ont éclos au début du printemps 2020 et de faciliter l'ancrage de ces nouvelles formes de relation d'autorité dans une logique de bienveillance, d'ouverture, d'accompagnement et de soutien. Ils doivent aussi, et peut-être surtout, permettre que les expériences individuelles qui ont été vécues par les salariés n'empêchent pas de reconstituer du collectif. Le dialogue est le plus court chemin entre l'individuel et le collectif. Pour cela, il faut qu'il implique tous les salariés, qu'il ne se substitue pas au dialogue social qui permettra de formaliser les enseignements retirés du croisement des expériences vécues, qu'il soit organisé de manière à ne pas perdre de temps, mais, au contraire, à en faire gagner. La mise en œuvre de ces dialogues est à la fois une question de volonté et de méthode.

Les entreprises qui sauront prendre la vague, inattendue, des transformations induites par le confinement du travail et par les bouleversements dus au Covid-19 seront celles qui rassureront le mieux leurs salariés, celles aussi qui connaîtront, dans le futur, les meilleures performances. La crise sanitaire a rebattu les cartes : certaines entreprises en sortiront renforcées (comme celles qui vendent des solutions numériques), d'autres non. Mais cela ne dépendra pas que du marché, de l'extérieur. Cela dépendra en grande partie de leur capacité à tirer les meilleurs enseignements de l'expérience incroyable que nous vivons aujourd'hui.

Gilles-Laurent Rayssac

« Le dialogue est le plus court chemin entre l'individuel et le collectif. »

« La crise sanitaire porte les prémices d'une transformation des relations hiérarchiques et peut-être plus généralement des relations de travail. »

Confinement et télétravail : miroir grossissant de l'organisation et des usages

Si avant le confinement le nombre de télétravailleurs était relativement faible en France¹, la question du développement du recours au télétravail ne cesse de se poser. Mais, en même temps, ce télétravail en confinement, contraint, de longue durée, marqué par l'absence du présentiel, qui estompe le poids de la sphère professionnelle, a des impacts sur les liens sociaux au travail. **Anca Boboc** l'analyse. (Revue *Cadres* n° 487, décembre 2020)



Lors du deuxième confinement, fortes d'une première expérience, les entreprises se retrouvent globalement mieux organisées pour lui faire face. Les salariés sont mieux équipés pour le télétravail, les collectifs de travail et les managers ont déjà construit des habitudes de travail à distance, des formations en ligne ont été développées.

Des inégalités dans la capacité à télétravailler

Même si une partie des déterminants de la sphère privée sont moins forts lors de ce deuxième confinement, car, par exemple, un grand nombre d'élèves sont accueillis en présentiel par le système éducatif, les inégalités

1 Des analyses de la Dares indiquent qu'en 2017 seuls 3% des salariés pratiquaient au moins un jour par semaine le télétravail, compris comme une forme d'organisation du travail qui désigne le fait de recourir à des outils numériques pour effectuer, hors des locaux de l'employeur, de façon régulière, le travail qui aurait pu être réalisé sur le poste de travail habituel, qu'il s'agisse d'une partie ou de la totalité des tâches. Mais, selon la définition élargie (c'est-à-dire la nouvelle définition du code du Travail de 2017 qui supprime le critère de régularité et assouplit la formalisation nécessaire), le télétravail régulier ou occasionnel concernerait 1,8 million de salariés, soit 7,2% de l'ensemble.

restent fortes dans la capacité à télétravailler.

Cette capacité dépend tout d'abord des déterminants structurels, liés à la matérialité des tâches (plus facile d'assurer une vente par correspondance que de poser des briques à distance) et aux taux d'équipements des salariés. Or, les inégalités d'accès aux outils numériques dépendent des secteurs d'activité et de la taille de l'entreprise. Ensuite, cette capacité à télétravailler dépend des déterminants individuels, aussi bien en lien avec la sphère privée (la position dans le cycle de vie — ex. célibataire, des enfants grands qui ont quitté le foyer...; la structure du foyer - ex. monoparental, couple avec/sans enfants...; présence ou pas des enfants en bas âge — qui ont besoin d'être accompagnés dans leurs déplacements; sexe — lors du premier confinement, la prise en charge des enfants a été davantage assurée par les femmes²; équipement à domicile; organisation de l'es-

pace à domicile - ex. avoir un espace à soi pour travailler³), qu'en lien avec la sphère professionnelle (l'équipement dont la personne dispose au travail et la possibilité de l'utiliser à distance de son poste de travail, le métier exercé, la position hiérarchique, les spécificités de l'activité...).

Les inégalités dans la capacité de télétravailler englobent donc les inégalités numériques, qu'il s'agisse des inégalités d'accès (taux d'équipement et d'accès, aussi bien à domicile qu'en entreprise) ou d'inégalités d'usages. En contexte professionnel, ces inégalités numériques dépendent non seulement des parcours personnels et professionnels (donc des inégalités sociales), mais aussi du cadre socio-organisationnel (Boboc, Metzger, 2019) qui permet aux individus de construire des relations sociales riches et pérennes, qui conduiront aussi au développement des usages. Notons ici l'importance de la construction collective des usages qui a besoin, non seulement de temps, mais aussi de l'action des managers, en mesure d'organiser les espaces de discussions nécessaires à cette co-construction au sein de leurs équipes. Pour eux, cela suppose le développement de nouvelles formes d'expertise, aussi bien relative aux métiers qu'au numérique, qui leur redonnent une proximité avec les membres de leurs équipes (Benedetto-Meyer, Boboc, 2017). Les liens sociaux, en présentiel, sont déterminants pour la dynamique des apprentissages.

Travail et distance

À cause de la distance qu'il impose par rapport aux autres membres de l'équipe, le télétravail peut avoir des conséquences sur le lien social au niveau des collectifs de travail. La distance géographique renforce souvent

2 83% des femmes vivant avec des enfants y ont consacré plus de 4 heures par jour contre 57% des hommes (Albouy, Legleye, 2020).

3 Un quart des femmes télétravaillent, par exemple, dans une pièce dédiée où elles peuvent s'isoler, contre 41% des hommes (Lambert et al., 2020).

d'autres sources de différenciation, voire d'inégalités entre les salariés, qui se soldent par des rapports plus distants entre eux. À titre d'exemple, ces sources peuvent concerner la langue (« barrière de la langue »), les positions hiérarchiques, le capital culturel, social ou économique (avec des répercussions en termes de codes sociaux, de normes de comportement), les statuts juridiques (CDI, intérimaire, sous-traitant...), les cultures et codes de métiers, les rapports entre le client final, le producteur, le bénéficiaire, le prestataire.

Le présentiel, par l'intersubjectivité qu'il permet, est le meilleur moyen pour ajuster ces différents types de distances, en permettant un enrichissement de la sociabilité et un développement de son réseau relationnel.

Un travail à distance qui perdure peut conduire à des changements au niveau de la conception et organisation du travail, de la dynamique relationnelle au niveau des équipes de travail et de la culture organisationnelle, car il influe sur la charge de travail, la gestion de l'activité professionnelle, la motivation et la satisfaction au travail, l'identification aux normes et valeurs de l'organisation, la communication et la collaboration au sein des équipes, les relations et l'insertion socio-professionnelle, la reconnaissance, la socialisation et l'évolution au sein de l'organisation, la santé physique et psychologique (Greer, Payne, 2014; Vayre, 2019).

Télétravail, collaboration et numérique

Même si tous les salariés ne peuvent pas dérouler leur activité en télétravail, le numérique a néanmoins rendu possible la continuité pour un bon nombre d'entre eux. De plus, le contexte, inédit, a conduit certains acteurs, institutions ou secteurs (comme, par exemple, l'enseignement supérieur) à avoir un recours encore plus massif aux outils numériques. Mais le numérique peut ajouter d'autres formes de distance par les différences d'équipement, d'habileté ou de connaissance informatique. Celles-ci peuvent renforcer les inégalités existantes et affaiblir l'intersubjectivité. En ce qui concerne la collaboration, à maintes reprises, les études ont montré que les échanges numériques prolongent des échanges construits en présentiel, au sein des collectifs déjà existants (Boboc, Gire, Rosanvallon, 2015; Benedetto-Meyer, Klein, 2017).

La qualité du télétravail (et des activités collaboratives inhérentes que celui-ci comporte lorsqu'il s'installe dans la durée) dépend de la qualité des liens en présentiel. Ces liens sont affectés par les deux phases de confinement. Leur force est affaiblie. La période qui les a séparées (de surcroît, ponctuée par des congés d'été) est restée sous l'emprise des protocoles sanitaires (ex. seule une partie du collectif présente à un moment donné sur le lieu de travail). Ainsi, elle n'a pas forcément laissé le temps aux liens de se reconstruire (que partiellement), ni aux idées spontanées de se développer et de prendre la forme de nouveaux projets qui mûrissent et se lancent. L'intersubjectivité que le présentiel seul apporte pleinement s'est

« En ce qui concerne la collaboration, à maintes reprises, les études ont montré que les échanges numériques prolongent des échanges construits en présentiel. »

globalement dégradée, faute d'échanges spontanés, non médiés.

Dans des organisations jugées trop rigides, ralenties et engoncées dans leurs procédures et processus, des alternatives organisationnelles ont vu le jour (entreprise libérée, méthodes agiles...) pour « fluidifier » leur fonctionnement. Ces innovations organisationnelles en matière de collaboration,

qui proposent des « principes libérateurs du travail », sont, elles aussi, affectées par la distance. Un des principes qui caractérisent les méthodes agiles, par exemple (qui visent la rapidité et la souplesse d'action en s'appuyant sur des équipes soudées) est l'absence de hiérarchie formelle et de cloisonnement

étanche au sein des projets informatiques : les différents spécialistes (concepteurs, développeurs, testeurs, exploitants) doivent contribuer à toutes les étapes de la production, de manière à prendre en compte, le plus tôt possible, toutes les contraintes d'exploitation et les différents contextes d'usages.

Par ailleurs, ces méthodes sont très codifiées. Par exemple, un « stand-up meeting », autrement dit une « réunion debout », en présentiel (au cœur de la philosophie du lean management), a lieu tous les matins, pour permettre aux développeurs de faire un point rapide de coordination sur les tâches en cours et sur les difficultés rencontrées. Ce point doit se faire maintenant à distance. Or, ces réunions à distance, même si elles représentent une solution pour la transmission des informations et l'organisation de l'activité, demandent une organisation particulière et ne remplacent qu'en partie les réunions en présentiel (ex. certains participants sont très à l'aise pour prendre la parole, d'autres moins, certains peuvent être oubliés; l'organisation des tours de parole peut conduire à une perte de spontanéité).

D'une manière plus générale, dans le mode agile, qui suppose que les différents acteurs engagés dans le processus (concepteurs, développeurs...) collaborent sans hiérarchie, ni chefs de projet, les régulations entre acteurs peuvent être entravées faute de présentiel. Par ailleurs, l'autonomie de ces acteurs se heurte souvent à des contraintes structurelles — technologiques, gestionnaires et financières —, coûteuses à traiter, qui nécessitent des coordinations nombreuses et des négociations à des niveaux managériaux élevés. Ces régulations peuvent être aussi entravées par l'absence de présentiel. Or l'absence de régulation managériale peut conduire à des formes d'exclusion, comme à des formes de sur-engagement ou de sur-adhésion, comme cela a été, par exemple, souligné dans le cas des entreprises libérées (Picard, 2015).

D'autres études des applications empiriques des principes d'entreprise libérée soulignent l'insuffisance des modes de régulation, la perte de repères, la lassitude des plus impliqués, la dépendance vis-à-vis de la figure du leader, etc. (Gilbert et al., 2017). Parmi les limites de ces processus de libération, d'autres auteurs insistent sur le risque que l'entreprise libérée engendre d'autoriser les dirigeants à tenir un discours idéaliste et généreux

« L'absence de régulation managériale peut conduire à des formes d'exclusion, comme à des formes de sur-engagement ou de sur-adhésion. »

sur le « pourquoi » de la « libération », en ne s'intéressant que partiellement au « comment », qui incombe aux salariés. Ces derniers se voient parfois en situation de résoudre des dilemmes, sans l'aide des instances managériales nécessaires pour organiser et porter ces discussions autour de leur résolution (Rousseau, Ruffier, 2017). Toutes ces limites risquent d'être fortement exacerbées par la distance.

Dans certains cas néanmoins, ce manque de présentiel semble être atténué, notamment pour les personnes qui ont l'habitude de travailler ou d'échanger ensemble et qui vont continuer à le faire même si elles ne se retrouvent pas en présentiel pendant une longue période. La notion de « distance transactionnelle » (Jézégou, 2007) permet d'expliquer ce sentiment de proximité (sur les plans cognitifs, éducatifs et sociaux) qui se maintient entre des personnes éloignées géographiquement et qui explique la cohésion des mini-collectifs de travail, avec des membres distants. Dès lors, il est probable que le télétravail en confinement ait augmenté l'isolement des salariés plutôt isolés et maintenu les liens déjà forts entre d'autres salariés. Il convient néanmoins de rappeler que les activités de travail évoluent et que ce sentiment d'isolement peut s'atténuer lorsque les salariés retrouvent une activité qui fait sens pour eux, dans le cadre d'un nouveau projet, de surcroît lorsque, ainsi, ils sont amenés à échanger avec des collègues avec lesquels ils ont déjà eu des liens forts.

Une fois de plus, la qualité du télétravail et, plus précisément, des collaborations à distance dépendent de la qualité des liens en présentiel.

De l'importance des régulations managériales

Si la distance peut distendre le lien social, si les communications numériques en contexte professionnel se construisent en grande partie sur celles en présentiel et elles risquent de s'appauvrir en absence de celui-ci, les régulations des managers de proximité deviennent primordiales. Or ces derniers ont souvent été absorbés par des tâches de gestion, contrôle et représentation qui les ont éloignés des activités de régulation et d'organisation du travail de leurs équipes (Conjard, 2015). Le recentrage de l'activité managériale visant d'une part, une proximité des managers avec leurs équipes afin de saisir pleinement les difficultés des tâches que ces derniers réalisent et leurs efforts et, d'autre part, un soutien de l'activité et donc une régulation du travail proche de ses conditions de réalisation est d'autant plus important que le manque de présentiel risque d'affaiblir ces régulations.

Pour le télétravail courant (2-3 jours par semaine), la qualité de ces régulations passe par le maintien d'un équilibre entre présence et distance, par la gestion et l'arbitrage des éventuels conflits entre travailleurs et non-travailleurs, par la vigilance quant à la reconnaissance des télétravailleurs distants, par l'explicitation des modalités de contrôle permettant de sortir

« Il est probable que le télétravail en confinement ait augmenté l'isolement des salariés plutôt isolés et maintenu les liens déjà forts entre d'autres salariés. »

de la culture du présentiel et par le maintien de la communication et la cohésion au sein d'une équipe dans laquelle certains membres travaillent à distance (rites d'entrée en contact, réunions d'équipe en présentiel, jours de télétravail variables d'une semaine sur l'autre pour permettre aux salariés de se retrouver sur le lieu de travail en fonction des besoins de leur activité, un temps en présentiel commun sans réunions d'information...). Le télétravail de longue durée, avec davantage des salariés en télétravail, nécessite, quant à lui, un réaménagement de l'activité des salariés qui n'étaient pas concernés par le télétravail jusque-là (avec un regroupement des tâches en présentiel et d'autres à distance, dans la mesure du possible), ainsi que des constructions plus collectives et globales du télétravail au niveau des équipes (ex. à tour de rôle, ceux qui sont présents sur site peuvent effectuer des tâches [qui réclament du présentiel] pour ceux qui sont à distance). Le rôle des managers est à nouveau important dans la construction du dialogue entre les membres de l'équipe pour définir ce fonctionnement collectif en télétravail et arriver à des compromis portant sur l'organisation de l'activité de leurs équipes.

L'importance du cadre organisationnel est également fondamentale, aussi bien pour le télétravail habituel que pour le télétravail massif, en confinement. Il renvoie notamment aux politiques des entreprises et aux accords sur le télétravail qui définissent, par exemple, les conditions d'accès au télétravail, l'équipement qui sera fourni, la formation prévue pour les managers, y compris pour changer les représentations véhiculées au sujet du télétravail. La qualité des régulations managériales est essentielle aussi bien pour les liens en présentiel qu'à distance, les deux étant étroitement corrélées.

Anca Boboc

L'espace de travail à nouveau en question ?

Le travail change à grande vitesse : il se fait à distance, en hybride, en visio, en présentiel, en ligne et hors des lignes habituelles. Nos espaces de travail aussi changent. **Xavier Baron** fait le point dans un entretien avec **Jean-Marie Charpentier**. (Metis, 28 novembre 2020)



La crise du Covid-19 a imposé une nouvelle relation aux espaces de travail. Le passage contraint au télétravail pour des millions de salariés — dans le tertiaire, notamment — a ouvert de très fortes interrogations. Que nous dit cette crise sur le rapport entre espace et travail ?

La crise agit. Elle fait *ré-agir* et elle a révélé deux éléments marquants. Elle a mis en visibilité les salariés de l'arrière, du back-office, des services aux immeubles et aux habitants des espaces de travail. Ils sont près d'un million et demi. Des salariés indispensables à la vie des entreprises. Généralement mal connus, parfois méprisés, souvent maltraités

“ La norme qui gouverne le fonctionnement des entreprises — l'unité de lieu et l'unité de temps — a été dynamitée.

et rémunérés *a minima*. Avec la crise, ils ont bénéficié d'un moment de mise en lumière.

Au-delà, la crise a légitimé ce que beaucoup de travailleurs savaient déjà ; on peut travailler ailleurs qu'au bureau, et entre autres, depuis son domicile. Nous en avons eu une expérience à très grande échelle. La norme qui gouverne le fonctionnement des entreprises — l'unité de lieu et l'unité de temps — a été dynamitée. Du jour au lendemain, c'est devenu le seul mode possible pour contribuer à la production.

Dans le tertiaire, on a connu différentes situations : des bureaux fermés, ensuite des bureaux paysagés, des open-spaces et, plus récemment, le flex office et les aménagements dits dynamiques. On peut citer aussi l'émergence du coworking. Que penser de cette succession d'offres, en définitive assez standardisées ?

Cette offre standardisée, ce sont des *open spaces* plutôt blancs rehaussés parfois de couleurs pastel, des cabines de confidentialité, des box TGV et des meubles « comme

à la maison », avec une dose de *flex office* ou une part de *corpworking*. Cela correspond à un mouvement large et pour l'instant sans concurrence. N'oublions pas cependant que 47 % des actifs travaillant dans un bureau appartiennent à des entreprises de moins de cinquante salariés. Loger cinquante salariés n'est pas le même sujet qu'en loger plusieurs milliers. Sur l'ensemble des salariés, 80 % jugent leur lieu de travail à peu près adapté, même s'ils sont un tiers à estimer que leur employeur ne fait guère d'effort pour leur bien-être. Les deux tiers des travailleurs de bureaux ne connaissent pas l'*open space*. 66 % travaillent dans un lieu fermé, pas nécessairement un bureau individuel (30 % des salariés), mais des bureaux de deux à quatre personnes.

Au-delà du constat, qu'est-ce qui fonde cette évolution dans le tertiaire ?

La situation actuelle résulte de deux paradigmes. Le premier est une gestion des ressources humaines qui exprime, depuis quinze ou vingt ans, un recul de l'option de développement social au bénéfice d'une victoire de l'idéologie sur la gestion des « talents ». La localisation est un des paramètres de l'attractivité, on investit donc dans les centres-villes avec une vitrine communicante, donc des locaux glamour et bien équipés. Comme il s'agit de surfaces chères, intervient alors le second paradigme : la main-d'œuvre ou le « cerveau d'œuvre » est un coût — et il est toujours trop élevé. Face à ces deux approches, les espaces constituent de moins en moins un actif patrimonial. L'*open space* avec le *flex office*, permet de penser une empreinte individuelle plus faible au mètre carré par salarié. Le télétravail se présente comme une hypothèse de solution supplémentaire pour réduire encore les m², mais en facilitant — ou compensant — l'acceptation des bureaux ouverts, moins intimes et en *flex*, pas toujours accueillants. Ils ne seraient plus la norme pour toute la durée du travail.

Dans une économie de service, quels sont les ressorts dominants qui concourent ou devraient concourir au choix des espaces de travail ?

Les espaces de travail tertiaires sont une ressource pour la performance du travail, mais pour un travail qui n'a pas les mêmes besoins dans une économie devenue servicielle. On peut être efficace dans un travail intellectuel et informationnel avec très peu de fonctionnalités de bureau : une prise électrique, un Wifi. Côté espaces de travail, il n'y a pas actuellement de théorie solide disponible. D'où les tâtonnements et souvent, un alignement sur la mode. Pour le reste, il y a la tentation de spécialiser les espaces. C'est ce que l'on appelle l'*activity-based* : des

Le télétravail se présente comme une hypothèse de solution supplémentaire pour réduire encore les m².

espaces fonctionnellement différents pour faire des réunions, pour se concentrer, vivre un moment de convivialité, lire, téléphoner... etc. L'espace alloué au poste de travail individuel va en se réduisant. Aujourd'hui, la moyenne cible n'est plus que de 4 mètres carrés autour du poste individuel en *open space*. Pour autant, les gains au global en m² ne sont pas toujours spectaculaires. Il faut en effet réserver en moyenne à chaque travailleur au moins deux, souvent trois, voire quatre positions de travail : une position classique avec un plateau et un ou deux écrans, une position de travail dans une salle de réunion, une autre dans un box isolé et encore une dans un espace de convivialité.

Le déploiement du télétravail a longtemps été marginal en France. Toutefois, dès avant la crise, on sentait qu'il montait en puissance, à la fois dans les organisations du travail et les choix des salariés eux-mêmes.

Il y a une attente vis-à-vis du télétravail, mais aussi le constat que ce n'est pas si simple. Le télétravail est récent. Peu développé avant la

crise, son taux était évalué entre 6 et 10 %, selon que l'on était dans le cadre d'un accord d'entreprise ou dans des pratiques plus clandes, localement arrangées. Le télétravail a d'abord été pensé comme un avantage social. Il est d'ailleurs une déclinaison d'un marqueur statutaire, le privilège des cadres de ne pas compter leur temps de travail, mesuré à l'aune de celui que l'on passe au bureau. C'était légitime à condition d'être dérogatoire, comme une contrepartie à des nuisances pour le travail associées à des contraintes de déplacements, aux enjeux de la vie familiale et parfois même au caractère peu attractif des bureaux. Le télétravail n'a pas été pensé comme une modalité organisationnelle particulière, orientée performance, mais comme un mode dégradé consenti pour limiter des contraintes associées au travail. On sait peu de choses sur cette forme

Le télétravail a d'abord été pensé comme un avantage social.

de travail dans une perspective de généralisation. Ceux qui le vivent évoquent des gains de productivité. C'est positif, mais il convient de rester prudent. On sait que cela vaut pour tout ce qui relève du travail à base de processus. Le télétravail permet un gain de temps de déplacement, de concentration, une moindre fatigue... En revanche, que sait-on des effets d'un télétravail élargi (plusieurs jours par semaine pour une majorité d'emplois d'un collectif) sur le travail d'exploration, de relation, d'innovation? Que sait-on de la capacité à se former et à former les autres en télétravail? Le travail à distance a des qualités, mais également des limites. Sur le plan social, le confinement l'a montré, il reproduit/élargit des inégalités. Il y a ceux qui ont un espace dédié, qui n'ont pas d'enfant en bas âge ou qui n'ont pas à se soucier du travail domestique. Et il y a ceux et celles qui n'ont pas cet espace, qui sont envahis, qui

n'ont pas le bon écran, la bonne connexion, ni de siège ergonomique..., qui sont condamnés à de mauvaises conditions de travail, mais aussi à un éloignement.

Est-il concevable que les salariés soient, d'une manière ou d'une autre, associés aux choix d'avenir en matière d'organisation et d'espace de travail? Ils l'ont souvent été par le passé, mais sur un mode assez light – pour des choix de mobilier ou de couleur. N'y a-t-il pas dans l'implication des salariés un enjeu de performance?

La participation ou l'implication dans les choix d'aménagement ou de déménagement, je les ai généralement rencontrées sur un mode « cosmétique », pour ne pas dire à la limite du malhonnête. Il ne s'agissait pas d'implication, mais de préparation des esprits. Quelque chose me rend malgré tout optimiste : le travail tertiaire exige que la conception du travail soit réalisée quasiment en même temps que la dispensation du service. Un service est toujours plus ou moins coproduit. Il faut être pertinent et engagé dans une relation, pour être performant quand on est un travailleur de service. Bien sûr, certains sont très contraints, largement limités à l'exécution. Mais le service au sens fort, c'est la réponse à un besoin et la recherche de modifications favorables d'état ou d'environnement pour le bénéficiaire. Cela demande de l'intelligence, de l'initiative et de l'autonomie. Si l'on veut de la performance dans le travail de service, il faut créer les conditions d'un « engagement subjectif ».

Quels sont les acteurs clés qui participent à la négociation et à la décision dans ce domaine? Quels sont les équilibres ou déséquilibres à l'œuvre entre direction financière, direction immobilière, DRH, partenaires sociaux? Comment s'effectuent les arbitrages?

La réalité varie d'une entreprise à l'autre. En général, je vois assez peu les fonctions RH.

Par ailleurs, je vois émerger des « Directeurs de l'Environnement du Travail » — nouvelle appellation pour les responsables des services généraux. Quelques-uns sont devenus des patrons de services fonctionnels d'autant plus puissants qu'il y a une concentration des contrats sur lesquels ils ont la main. Fréquemment enfin, ce sont des directeurs immobiliers qui s'expriment dans le débat public. J'ai beaucoup entendu leur voix au cours des dernières années. Je dois dire que je l'ai parfois trouvée un peu rapide, trop souvent pour justifier des aménagements allégés et le recours au *flex*, arguant de gains en m². J'observe cependant un mouvement nouveau, avec l'apparition de directeurs immobiliers qui ne se vivent plus seulement comme des gestionnaires d'actifs (des *money makers*), mais comme des responsables d'un immobilier d'exploitation. Ils commencent à penser les bureaux comme un outil de production nécessaire à la mise en œuvre du travail; un support de service au service du travail...

La question de la communication est souvent abordée en termes d'accompagnement des déménagements ou des réorganisations. Ne se pose-t-elle pas d'abord au cœur du travail lui-même?

La question doit être associée à un usage; le travail. Une difficulté du travail tertiaire est sa faible visibilité. Pour le communicant, il s'agit d'accroître la mise en visibilité du travail réel. On a beaucoup de mal à observer ce travail. Cette difficulté de l'observateur extérieur est aussi celle du manager, de l'aménageur ou de l'architecte d'intérieur. Les communicants peuvent contribuer à en traiter.

Cela requiert, sans aucun doute, un travail d'enquête en amont. Finalement, parmi tous ces sujets que tu suis depuis des années, quel est celui qui te tient le plus à cœur?

Je retiens deux termes : usage et appropriation. Pour être efficace et pour faire sens, le travail se joue beaucoup autour de la notion

d'usage. Cela vaut pour les espaces. C'est moins la définition de l'espace que son usage qui nous renseigne : il faut observer, enquêter et comprendre comment l'activité se met en œuvre. Il y a ensuite un enjeu d'appropriation. Pour être utilisé, habité, un espace doit être approprié. Et pour qu'il soit approprié, il faut qu'il soit appropriable. Lorsque je vais au bureau, suis-je chez moi ou suis-je à peine toléré? Dois-je faire la queue pour avoir un plateau où déposer mon portable? Suis-je

C'est moins l'espace qui est en cause, que la manière dont on y est accueilli, dont on peut l'approprier et que la possibilité que l'on a d'y rencontrer ceux qu'il faut.

accueilli? Ai-je des repères sur la durée, avec un collectif? Il faut bien sûr qu'un espace soit approprié à quelque chose. Il doit être fonctionnel. Mais il faut surtout que l'espace soit adaptable à ce que l'on y fait, individuellement et collectivement, y compris par sa qualité de localisation. C'est moins l'espace qui est en cause, que la manière dont on y est accueilli, dont on peut l'approprier et que la possibilité que l'on a d'y rencontrer ceux qu'il faut. Un espace est ainsi un (support de) service, approprié et appropriable par des services.

Je concentre aujourd'hui mes efforts sur le *Facility management*. Ce secteur rassemble des métiers considérés comme modestes et peu qualifiés, mais produisent des éléments essentiels autour de la santé, de la sécurité, de l'accessibilité et de la mobilité — des sujets de fond de la QVT et de l'environnement.

Xavier Baron, Jean-Marie Charpentier

Télétravail : vers plus d'équité ?

Porté par le torrent des conjectures sur le « monde d'après » déversé sur nos écrans, le télétravail se fait sa place. Des millions de salariés continuent de travailler depuis leur domicile de manière plus ou moins permanente, et pour certains, cette situation pourrait se prolonger. Une occasion de réinvestir la question de l'équité entre les salariés, avec une réflexion plus large sur les espaces de travail entreprise par **Félix Traoré** dans le cadre de ses recherches. (Metis, 8 juin 2020)

Bientôt un nouveau droit ?

Plus que jamais, la possibilité de travailler à distance est apparue, durant le confinement, comme un privilège. Elle distinguait ses bénéficiaires des « premiers de corvée » contraints de s'exposer au virus pour continuer de gagner leur vie. Ce constat ne détonnait pas vraiment avec la situation d'avant crise, puisque la majorité des télétravailleurs étaient alors des cadres (61% en 2017 selon la DARES). Bien que subies, les expériences récentes pourraient toutefois renforcer la pression en faveur d'une démocratisation de cette pratique. De fait, les nombreuses difficultés exprimées par les télétravailleurs confinés ne semblent pas avoir trop entamé les appétences pour ce mode de travail. D'après les résultats de l'enquête #Montravailadistance, Jenparle !, 42 % des 1860 personnes qui avaient répondu entre le 1er et le 20 avril 2020 expérimentaient le travail à distance pour la première fois, et 58% souhaitaient télétravailler davantage à l'issue du confinement.

Les promoteurs du télétravail, comme les entreprises qui le mettent en place, se gardent bien de le présenter comme un avantage social, préférant (sûrement à raison) défendre un choix d'organisation. Il n'en est pas moins perçu comme tel dans les faits, si bien que la question de l'équité apparaît comme centrale pour son développement. Au point de pouvoir, parfois, constituer un frein : dans une enquête que l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH) avait menée en 2017 auprès de ses adhérents, l'impossibilité de traiter équitablement les salariés si tous les postes ne peuvent pas être télétravaillés ressortait comme la première raison invoquée par le management pour y renoncer. Ce souci d'équité s'est traduit de manière plus encourageante dans l'évolution du cadre légal, via l'ordonnance du 22 septembre 2017 (dite « ordonnance Macron »). L'employeur qui refuserait d'accorder le bénéfice du télétravail à un salarié dont le poste le permet doit désormais motiver sa décision par des raisons objectives. Mais au-delà des aspects formels, l'accès au télétravail est perçu comme un signe de confiance venant du management et répond à une aspiration générale des salariés à l'autonomie. Il n'est donc pas tout à fait fantaisiste d'envisager que dans quelques années, il soit revendiqué comme un droit.

Pas tous égaux ...

Les journaux de confinement qui ont fleuri entre le 16 mars et le 11 mai 2020 ont parfois été critiqués, et souvent à juste titre, comme une forme de romantisation d'un privilège de classe. Ils ont toutefois eu pour vertu de déplacer temporairement notre attention vers les conditions dans lesquelles les uns et les autres font l'expérience du travail à distance. L'inégalité des situations a alors pris un aspect spectaculaire : pendant que certains étaient confinés entre amis dans une maison de campagne où chacun disposait d'un espace de travail dédié, d'autres se retrouvaient enfermés dans des appartements exiguës, mis au défi de travailler dans leur cuisine tout en faisant la classe à leurs enfants et en affrontant un surcroît de tâches domestiques. Toujours d'après l'enquête #Montravailadistance, Jenparle !, 20% des télétravailleurs confinés

disaient travailler dans des conditions « très faciles », tandis qu'un quart déclaraient à l'inverse travailler dans des conditions « difficiles » voire « très difficiles ». Comme le relève une note du think tank Terra Nova, les difficultés exprimées par les derniers tenaient en grande partie à leur environnement matériel et familial. À titre d'exemple, seuls 37% d'entre eux disposaient d'espaces dédiés pour le travail, contre 78% chez ceux qui jugeaient leurs conditions de travail « très faciles ».

Cette observation va dans le sens d'une large part de la littérature scientifique sur les incidences du télétravail pour les salariés. Dans un récent travail de synthèse pour la revue *Le Travail Humain*, la psychologue Emilie Vayre rappelait à quel point ses effets, notamment sur la qualité de vie, pouvaient être ambivalents. Autant il peut contribuer à la réduction du stress et favoriser la conciliation entre les impératifs professionnels et la vie familiale, le télétravail peut aboutir, entre autres choses, à un envahissement de la sphère privée, à une augmentation des conflits avec l'entourage et à des situations d'épuisement. Et là encore, les conditions du succès ne sont pas toujours sous le contrôle des individus. Si le développement de compétences organisationnelles joue un rôle clé, d'autres facteurs, comme la situation familiale, le genre et les conditions de logement s'avèrent déterminants. Partant de ce constat, la question n'est plus de savoir quelle proportion des salariés se verra accorder le droit de travailler à distance, mais plutôt de savoir sous quelles conditions l'adoption du télétravail peut être un choix organisationnel inclusif et vecteur d'émancipation, plutôt qu'un amplificateur d'inégalités.

Dépasser la logique compensatoire

Pour ceux à qui le travail à domicile ne réussirait pas, le principe du volontariat constitue sans doute un cadre protecteur. Il ne devrait pas pour autant permettre d'évacuer la question, car il ne vaut qu'au regard des alternatives proposées aux salariés, aussi bien dans les locaux de leur entreprise qu'en dehors. Lorsqu'on renverse la perspective, un grand nombre des attentes qui portent sur le télétravail font apparaître, en creux, tout un espace de contraintes vécues dans le quotidien. Or, bien qu'on puisse l'envisager comme un levier d'amélioration de la qualité de vie, il y a peu de chances pour qu'il suffise à pallier les effets du surtravail endémique chez les cadres, ou qu'il réponde au mal-être d'un grand nombre de salariés à l'égard de leur environnement de travail.

Si la question mérite d'être posée dans ces termes, c'est notamment parce que sa mise en place accompagne souvent des changements organisationnels qui ont mauvaise presse auprès des travailleurs et de leurs représentants. La tendance est particulièrement visible s'agissant de certains choix immobiliers orientés par un objectif de maîtrise des coûts fixes : regroupement des effectifs sur des sites implantés en périphérie, décloisonnement des aménagements intérieurs ou encore mutualisation des postes individuels. Sans jamais être assumé comme tel, l'octroi du télétravail fait alors régulièrement office de mesure compensatoire, et il n'est pas certain que tout le monde y gagne.

Dans une autre perspective, certains opérateurs de tiers-lieux espèrent proposer aux salariés une alternative crédible aux locaux de leur employeur à proximité de leur domicile. Jusqualors, les espaces qui ont misé sur cette clientèle n'ont pas trouvé de modèle économique viable, notamment parce que beaucoup d'entreprises rechignent à voir les espaces de travail comme un investissement immatériel. Sévèrement touché par la crise, de nombreux acteurs du secteur souhaitent pourtant y voir une opportunité de rebond, en tablant sur un mouvement de démocratisation rapide et concerté. Un nouvel objet pour le dialogue social ?

Félix Traoré

Partie 3

Vouloir le travail à distance



Télétravail régulier... Télétravail exceptionnel

Quelles leçons tirer de cette année 2020 pour les temps qui viennent ? Quels principes suivre pour un développement social et responsable du télétravail ? **Jérôme Chemin**, secrétaire général adjoint de CFDT-Cadres dessine des voies pour «vouloir» le télétravail. (Février 2021)



Depuis un an maintenant, une proportion importante de salariés exerce son activité à distance. En vivant pour certains une situation assez paradoxale, car ceux qui le font ne sont pas toujours ceux qui le souhaitent : certains télétravaillent depuis mars 2020 et souhaiteraient pouvoir retourner dans les locaux de l'entreprise, mais cette dernière, dans un souci de préservation de la santé et de la sécurité de ses membres, ne leur en donne pas toujours la possibilité. D'un autre côté des salariés sont amenés à venir parfois 5 jours sur 5 sur leur lieu de travail habituel alors qu'ils souhaiteraient pouvoir travailler à domicile tout ou partie du temps. Il est d'ailleurs totalement incompréhensible pour nombre d'entre eux que le télétravail rendu possible lors du premier confinement ne l'ai plus été par la suite alors qu'ils effectuent toujours les mêmes tâches. De nombreux salariés ont donc abordé pour la première fois le télétravail dans un format qui n'est pas classique, car mis en place dans le cadre de l'article L1222-11¹. Télétravail exceptionnel qui ne serait être confondu avec le télétravail classique connu jusque-là par les très rares télétravailleurs pré-covid. Ce n'est donc pas le télétravail qui a été dégradé, mais sa préparation : même les entreprises qui avaient déjà signé un accord télétravail

« Télétravail exceptionnel qui ne serait être confondu avec le télétravail classique connu jusque-là par les très rares télétravailleurs pré-covid. »

1 Modifié par Ordonnance n°2017-1387 du 22 septembre 2017 - art. 21

avant la crise n'ont souvent jamais abordé ce sujet.

Aussi, à l'issue de la crise sanitaire, il conviendra de faire un véritable travail de pédagogie envers les réfractaires et les euphoriques du télétravail «version Covid-19».

Car les euphoriques doivent comprendre que, contrairement au télétravail exceptionnel imposé à tous, le télétravail régulier fait coexister des salariés à distance dont certains sont rassemblés ensemble dans les locaux de l'entreprise : par exemple, dans le cadre du télétravail exceptionnel, suivre une réunion quand chacun est derrière son écran — donc à égalité de traitement si on oublie les conditions de connexion internet — n'est pas la

même expérience que quand, dans le cadre du télétravail régulier, une personne est à distance et tous les autres présents en salle de réunion. Ils pourront oublier plus facilement leur collègue moins visible (caméra branchée ou pas) et l'isolement du télétravailleur pourra être accru.

« À l'issue de la crise sanitaire, il conviendra de faire un véritable travail de pédagogie envers les réfractaires et les euphoriques du télétravail "version Covid-19". »

À l'inverse, les réfractaires doivent comprendre que l'expérience désastreuse vécue pendant la crise n'a pas vocation à se reproduire dans le cadre du télétravail régulier.

– Au télétravail à temps complet imposé par l'employeur du jour au lendemain, le réfractaire découvrira un télétravail le plus souvent à temps partiel (1,2 ou 3 jours), basé sur le volontariat et pourra profiter d'une « période d'essai » (période d'adaptation) pendant laquelle il pourra renoncer au télétravail si ça ne lui convient pas.

– Les accords télétravail signés dans les entreprises comprennent habituellement des restrictions sur les tâches pouvant être effectuées, sur les modalités d'exercice (pas de télétravail si le salarié a de jeunes enfants...), sur les jours (pas de télétravail le lundi ou le vendredi) visant à rendre optimale la mise en place du télétravail. Pendant le confinement, la plupart du temps, toutes ces restrictions ont disparu au profit de la continuité de l'activité et les réfractaires n'ont pas connu les conditions adaptées à la réussite du télétravail.

– Le salarié ne peut souvent faire du télétravail que si l'entreprise ou l'administration l'a équipé du matériel informatique nécessaire : le réfractaire a souvent été amené à utiliser son matériel informatique personnel et a rencontré des difficultés pour faire son travail.

« Au télétravail à temps complet imposé par l'employeur du jour au lendemain, le réfractaire découvrira un télétravail le plus souvent à temps partiel. »

La CFDT Cadres a déjà identifié des risques inhérents au télétravail dit « classique » qui augmentent en période de crise :

- Pas de matériel informatique ni de logiciels adéquats : le salarié doit parfois utiliser son propre matériel ou un matériel fourni pour l'occasion qu'il ne maîtrise pas.
- Pas d'aménagement optimal du domicile. Le salarié se retrouve confiné avec toute sa famille. Il n'a souvent pas d'endroit où il peut s'isoler pour travailler et doit partager le réseau internet : le besoin de plus en plus important en bande passante (visioconférences, VOD...) minimise la qualité des échanges professionnels. Le salarié n'a pas non plus le mobilier adapté pour travailler dans de bonnes conditions ergonomiques.
- Un isolement professionnel croissant : la communication à distance ne s'improvise pas et certains se sont retrouvés en télétravail à temps complet du jour au lendemain sans jamais avoir pu tester cette organisation du travail. Les échanges sont parfois mal organisés et on peut constater selon les cas une sur ou sous-sollicitation.
- Un isolement social : certains se retrouvent seuls à leur domicile sans pouvoir échanger pendant et après leur journée de travail.
- Un management en distanciel pas toujours adapté : surtout quand celui en présentiel posait déjà un problème... Car manager, à distance ou pas, ça s'apprend. La CFDT Cadres s'investit d'ailleurs pleinement dans l'élaboration en cours de la certification Cléa manager².
- Un risque de surcharge et de connexion permanente : le confinement a renforcé la porosité des temps et certains ont du mal à « couper » la connexion. Si cela se retrouve dans le télétravail « classique », cette problématique a explosé durant la crise sanitaire. La CFDT Cadres, à l'origine de l'introduction du droit de déconnexion dans la loi, propose formations et guide pratique pour rendre effectif ce droit. Elle a aussi réaffirmé l'importance de pouvoir se déconnecter en télétravail lors des négociations de l'accord national interprofessionnel du 26 novembre 2020 sur le sujet.
- Un danger pour la sécurité des données : Le nombre de cyberattaques augmente mathématiquement dès qu'une crise (grève, coronavirus...) se déclenche. Or, les réseaux personnels sont moins bien protégés face aux cyberattaques que les réseaux privés d'entreprise. En se retrouvant seul à son écran, le salarié est aussi plus exposé à des tentatives d'hameçonnage ou de mails frauduleux.
- Une non prise en charge des frais engendrés par le télétravail à temps complet.

² L'ANI du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres précise "Des travaux au sein de Certif'Pro, l'association nationale pour la certification paritaire interprofessionnelle, sont engagés afin de mettre en place une certification « Cléa manager », précisant les compétences de bases liées à l'exercice du management des équipes de travail, à l'instar de « Cléa » et « Cléa numérique ».

Et maintenant ?

Pionnière dans la réflexion et l'organisation du télétravail, la CFDT Cadres a démontré une fois de plus sa légitimité sur le sujet durant la crise et poursuivra ses travaux pour permettre d'enrichir les débats et réflexions initiés au niveau national comme dans les entreprises et administrations. Un nouveau guide de négociation et d'appui à la mise en place du télétravail vient pour cela d'être mis à disposition des salariés et direction. Car, pour garantir son succès et sa pérennité, le télétravail doit avant tout être l'objet d'un dialogue social.

Jérôme Chemin

Une vie mise à distance

«On a réalisé grâce à la crise que c'était possible, concevable, et que cela pouvait très vite faire partie de notre quotidien». Le travail à distance ça marche, les réunions ça marche, sur les techs on a gagné 10 ans! Les apéros à distance, on se lasse. Sommes-nous sûrs de vouloir une société sans contact? Que voulons-nous? **Jean-Marie Bergère** s'interroge, un brin angoissé. (Metis, 8 septembre 2020)

C'est possible, on l'a fait!

Le travail à distance, ça marche. Les enquêtes réalisées ce printemps (dont #Montravailadistance, Jenparle!) le confirment. Les réseaux ont tenu, les différentes applications ont rivalisé d'ergonomie. Nous sommes restés en contact et avons exploré toutes les possibilités offertes par le numérique. Nous avons appris à partager nos écrans, à scruter les visages juxtaposés en mosaïque, à lever la main pour demander la parole, à ouvrir et fermer nos micros et nos caméras, à utiliser le chat parallèlement aux interventions orales. Moins de réactions au fil des échanges, mais des interventions plus structurées et un tour de parole mieux maîtrisé. Comme lors des réunions en «présentiel» nous avons détesté les «powerpoints» qui réduisent la pensée à une suite de *bullet points*, mais le télétravail ne les a pas multipliés.

“Une fois de plus, la «stratégie du choc» aura permis une modernisation que les esprits chagrins refusaient.

La *zoom-fatigue* s'est peu à peu dissipée. Derrière nos écrans nous nous sommes détendus. Les outils pour travailler en «distanciel» sont devenus familiers et nous avons retrouvé en partie nos rituels. En début de réunion nous avons pris quelques minutes pour une conversation informelle, ce *small talk* qui nous autorise à demander des nouvelles, raconter une anecdote, risquer une plaisanterie — ce que les linguistes appellent la fonction phatique du langage. Les apéros

virtuels se sont multipliés. Simultanément, nous avons appris à masquer nos intérieurs, à ne montrer de notre intimité que ce que nous voulions en montrer (cliquer sur «arrière-plan virtuel»). Nous avons plus ou moins commodément aménagé un «espace dédié». Nous avons constaté la différence entre le télétravail avec des personnes connues, à qui nous avons déjà serré la main ou fait la bise, comparativement aux nouveaux venus, très en difficulté pour trouver leur place et interagir. À vrai dire ce n'est pas nouveau. Avec bonheur, nous avons cessé de perdre du temps dans les transports, quotidiens ou exceptionnels. Nous l'avons souvent consacré à travailler. Au risque d'une «hyper connexion au travail», mais sans rechigner. Depuis longtemps déjà la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle était difficile à établir. Nous avons apprécié les moments de solitude, le droit à la déconnexion et la concentration retrouvée. Du côté des directions d'entreprise, le calcul des économies à venir, de m2 de bureaux et de frais de déplacement, a ouvert des perspectives.

Conclusion : il faut généraliser le travail à distance. Pendant et après la pandémie. Bien sûr toutes les activités ne sont pas «télétravaillables». On estime qu'entre un quart et un tiers d'entre elles, réalisées par des salariés ou des indépendants, le sont. Ce ne sont pas les moins enviables. Il y a bien encore quelques zones blanches. On doit pouvoir faire avec. Une fois de plus, la «stratégie du choc»¹ aura permis une modernisation que

1 Klein, N. (2008). *La stratégie du choc*. Actes Sud

les esprits chagrins refusaient. Le «monde d'après» sera digital!

Le toucher et les inégalités

Quelque chose résiste à ce bel enthousiasme. Une envie confuse de se retrouver en «présentiel», en vrai. Une envie qu'on hésite à formuler. Sommes-nous prisonniers d'un héritage, victimes d'une pesanteur, incapables de comprendre les promesses de la technologie? *Call me boomer...*

Les premières mises en garde contre le devenir virtuel du monde ne viennent pas du travail. Dans les EHPAD on meurt autant de ne plus embrasser ses proches que de la Covid-19. Dans le journal *Libération* du 27 mars 2020, la psychologue Pascale Molinier rappelle : «Nous, humains, avons besoin de chair, de contact sensoriel, d'expressivité, et plus nous sommes âgés et enfermés dans la prison de notre corps, voyant moins, entendant moins, comprenant moins, s'angoissant plus, plus le corps de l'autre nous est indispensable, cette main que l'on serre, ce visage qui se penche, cette voix qui taquine, nous ne pouvons pas nous en passer». Dans *l'Express* du 14 juin 2020, Roger-Pol Droit écrit : «le toucher maintient en vie les prématurés comme les grands vieillards». L'action menée dans une PMI d'Île-de-France par Marie-Claude Bossière², pédopsychiatre, révèle la toxicité d'une surexposition aux écrans pour les très jeunes enfants, empêchant la relation avec les adultes de se former et conduisant à des troubles proches de l'autisme.

Les inquiétudes venant du monde du travail sont d'un autre ordre. Véronique Bédague-Hamilius, directrice générale déléguée du groupe Nexity, met en garde contre le «tout télétravail» au nom d'arguments plus politiques. Il importe de les citer³. «Le bureau est

2 Action menée dans le cadre de l'expérimentation « Territoire apprenant contributif », initiée par l'IRI et Bernard Stiegler.

3 Bédague-Hamilius, V. (2020, 7 juillet). Opinion | Le tout télétravail n'est pas un projet de société. *Les Echos*

le dernier endroit où tout le monde se croise pour de bon, bien davantage que le quartier où l'école.... Les cadres encouragés par leurs entreprises à basculer à 100 % en télétravail, ne vont-ils pas s'enfermer progressivement dans une bulle sociale, culturelle et territoriale étanche? ». «Le bureau et le restaurant d'entreprise offrent une forme d'égalité de traitement, une expérience commune qui met tout le monde au même niveau quand le télétravail propose une diversité extrême de

Le bureau et le restaurant d'entreprise offrent une forme d'égalité de traitement, une expérience commune qui met tout le monde au même niveau.

conditions de travail». Elle s'inquiète de ces inégalités qui se conjuguent avec celles au sein du foyer, «l'émancipation des femmes s'est bâtie sur le travail hors domicile et l'accès pour des millions d'entre elles à la vie de bureau». Elle s'interroge également sur les risques d'une dégradation des relations «employés-employeurs» renforçant subrepticement la tendance déjà à l'œuvre à faire travailler «un réseau de journalistes freelances activables en fonction des besoins ponctuels de l'entreprise», ces journalistes se trouvant indifféremment à 30, 300 ou à 3000 kilomètres de là. Sa conclusion nous oblige à «réinventer» le bureau, «en proposant ce que le télétravail ne peut offrir, c'est-à-dire une véritable expérience sociale (...) si le siège social n'est pas vraiment social, alors autant rester chez soi». Il est vrai que Nexity est une société immobilière...

Le cabinet Roland Berger a publié le 10 juillet un article de Magali Testard et Claire Pernet, qui lui aussi s'interroge sur les effets du télétravail. Elles citent un DRH d'une entreprise industrielle : «En situation de télétravail, les hommes seront moins distraits par leur vie de famille que les femmes. Du coup, les femmes seront moins performantes et auront un développement de carrière plus compliqué qu'un collègue homme ou qu'une

collègue femme qui n'a pas d'enfant ou bien des enfants plus âgés et autonomes.» L'étude de Roland Berger fait état d'un «plébiscite» en faveur du télétravail tout en mettant en garde contre ses effets négatifs : «Isolement, perte du lien social, hyper connexion au travail, augmentation du stress... Les dérives potentielles liées au télétravail sont nombreuses. Parmi les personnes interrogées, 63 % déclarent avoir consacré plus de temps à leurs tâches professionnelles et 51,6 % d'entre elles ont trouvé l'expérience plus stressante. Mais l'adhésion qu'il suscite auprès des salariés et des managers oblige l'ensemble des acteurs à dessiner un chemin de crête pour définir un nouveau mode d'organisation conforme aux attentes du monde d'après.» Les discussions entre partenaires sociaux sur l'organisation du travail et le management de l'activité à distance, commencées en juin, ont repris en septembre. Le ministère en attend «*a minima* des guides de bonnes pratiques» (*Le Monde* du 3 septembre). Le télétravail peut conduire à s'éloigner de la «pensée managériale contrôlée» et à faire confiance, nécessité fait loi. Mais les craintes existent que certains managers, affolés à l'idée de ne pas avoir sous la main leurs subordonnés, de ne pas voir le travail en train de s'accomplir, ne renforcent leur surveillance : «Il faut voir comment s'effectuera le suivi et le contrôle de l'activité, d'autant plus que de plus en plus les logiciels ou progiciels peuvent être conçus avec un contrôle permanent. Le télétravail ne peut se faire sans la réflexion de quel management mettre en place quand il y a travail à distance.»⁴

Associations humaines ou groupements d'électrons

À ce stade, on pourrait conclure que, sous réserve d'une attention particulière aux inégalités, d'un management adapté, d'un

accord bien négocié, le travail peut se faire à distance. Avec le temps, nous apprendrons à ne plus nous rencontrer en vrai, à ne plus nous toucher. Seuls ceux qui s'adapteront survivront. Nous ne sommes ni bébés prématurés ni pensionnaires d'un EHPAD ni en quête de relations amoureuses...

Cette conclusion est attrayante, mais elle se fonde sur une conception fautive du travail. Sauf à vivre dans le monde imaginé par Frederick Winslow Taylor et ses adeptes, il ne se réduit pas à l'exécution de modèles rationnels et de procédures. Il ne consiste pas en un assemblage de tâches et de blocs de connaissances représentés dans un organigramme. Il procède toujours d'un processus créatif, d'une activité nécessitant apprentissage et recreation permanente des normes et des savoirs en fonction de la singularité des situations. Eloi Laurent⁵ rappelle qu'Adam Smith, théoricien de la division du travail, a écrit 20 ans avant son ouvrage le plus connu *La Richesse des nations, une Théorie des sentiments moraux*. Pour lui la division technique du travail est «ce qui permet une meilleure organisation, mais pas nécessairement une plus grande créativité». «La collaboration éminemment efficace de la manufacture d'épingles enrichit en apparence, mais elle appauvrit en même temps : le gain économique de productivité est une perte d'innovation sociale.» (C'est Eloi Laurent qui parle). Il ne s'agit pas seulement d'accomplir une «tâche partagée» mais de la quête de «connaissance partagée», de l'exploration de nos capacités individuelles et collectives. Elles seules sont constitutives d'un travail durablement performant et gratifiant. La confiance est au cœur de cette «intelligence collective», au-delà de toute logique de contrôle ou de domination. Imagine-t-on qu'elle puisse prospérer sans la convivialité d'une rencontre en vrai, sans que nous

échangions des regards, des haussements de sourcils ou des sourires? Hartmut Rosa nous rappelle que «les éléments fondamentaux des relations humaines au monde sont inextricablement et non pas successivement, corporels, émotionnels et cognitifs». Au travail nous l'avons souvent constaté, notre énergie est décuplée lorsque se rencontrent «efficacité personnelle et émotion». Joëlle Zask, dans un article récent (*AOC*, juin 2020) écrit «Qu'est-ce qui distingue une association humaine d'un troupeau de moutons ou d'un ensemble d'électrons? La réponse est le face-à-face. En son absence, on peut avoir des foules, des masses, des agrégats statistiques, des réseaux, on n'a pas la société spécifiquement humaine.»

La tenace petite musique de la perte de sens, et de la nécessité d'en retrouver, doit nous alerter. Corinne Pelluchon y voit «une perte du goût du monde et de la saveur que peut avoir l'existence dans chacun des gestes que nous accomplissons ici et maintenant»⁶ et plaide pour que nous fassions confiance à nos sensations. Ce récit collectif et cet éthos commun dont nous serions en quête ont pour point de départ notre expérience sensible autant que rationnelle et utilitaire. Ils se fondent sur la reconnaissance de la valeur de cette expérience. Cette reconnaissance, cette considération à laquelle nous aspirons, s'exprime par de multiples signes que nous avons appris à connaître et à reconnaître. Il y entre autant d'affects que de raison. Rien ne dit qu'ils franchiront nos écrans.

Une mise à distance aux effets différés

La question n'est pas de savoir si le télétravail, ça marche ou pas, mais de s'interroger sur ce qui fait la performance d'une entreprise, et corrélativement sur la société qui se construit à partir de ce que nous vivons au travail. Groupements d'atomes interconnec-

tés ou communautés humaines, communautés de savoirs qui vivent aussi du plaisir ressenti de «faire ensemble» et de produire de la nouveauté? Individus calculateurs et collaborant plus ou moins pacifiquement, ou êtres humains de chair et d'esprit coopérants, se fixant des objectifs communs, disponibles pour goûter la joie d'œuvrer de concert pour les réaliser? La question n'est pas née avec le travail à distance. La place prise par nos écrans, et maintenant par nos masques, la pose en des termes qui conditionnent malgré nous la réponse. Réduits à

La tenace petite musique de la perte de sens, et de la nécessité d'en retrouver, doit nous alerter.

l'état de vignettes, petits rectangles composant une mosaïque, nous restons en relation. Ces relations risquent d'être des «relations sans relations» (Hartmut Rosa). Strictement instrumentales, elles nous laissent seuls, désengagés, rêvant d'un improbable retour à la terre dans la chaleur d'une vie villageoise fantasmée.

La crise a démontré la faisabilité technique du travail à distance. Nous sommes tentés de le plébisciter. Prudemment nous raisonnons en termes d'équilibre et d'alternance entre «présentiel» et distantiel», en espérant ainsi neutraliser les conséquences de l'un et de l'autre. Il serait préférable de raisonner en termes de gains et de pertes. L'affaiblissement de nos «savoir-vivre» par la généralisation d'une vie mise «à distance» est une menace. L'expérience des EHPAD et celle des très jeunes enfants sont des signaux qui nous obligent à nous interroger sans délai sur les effets non intentionnels et différés de cette tentation. Des effets que les meilleurs accords auront du mal à encadrer.

Jean-Marie Bergère

4 Discussion/négociation paritaire sur le télétravail. (29 août 2020). *Les Clés du social*.

5 Laurent, E. (2018). *L'impasse collaborative. Pour une véritable économie de la coopération*. Les Liens qui Libèrent

6 Pelluchon, C. (2015). *Les nourritures*. Le Seuil

Retour et changement au travail : espoirs et regrets

Notre enquête en ligne d'avril à juin avait montré un vrai enthousiasme pour le télétravail, des managers comme des collaborateurs. C'était « La Révolution du travail à distance ». Le retour au travail, puis le retour au télétravail ou au mélange des deux avec le reconfinement ont rendu les perceptions plus contradictoires et nuancées. Non sans une certaine déception et quelques espoirs. **Danielle Kaisergruber** en retrace quelques étapes. (Metis, 28 novembre 2020)



Une anecdote pour commencer : pour le télétravail de cet automne-hiver 2020, quasi obligatoire pour toutes les activités qui peuvent l'être, la Mairie de Paris a imposé à ses agents qui télétravaillent chez eux une obligation de « télébadgeage » (au moins 30 000 ou 40 000 personnes tout de même). On badge sur le réseau interne le matin, au moment du déjeuner et le soir. Pour montrer que l'on est là. Ou pas. Il est vrai que la Ville a fourni de très nombreux ordinateurs performants sur lesquels l'intranet de la collectivité est accessible. Autant dire que l'on badge n'importe quand, de manière purement formelle, en même temps que l'on enfourne le gratin dauphinois ou que l'on débute l'apéro du soir. C'est peut-être juste pour être OK sur la

« On badge n'importe quand, de manière purement formelle, en même temps que l'on enfourne le gratin dauphinois. »

question des accidents du travail : vous tombez dans votre escalier à 17 h, c'est un accident du travail, mais pas à 21 h... Allez savoir. Et des anecdotes de ce type, on pourrait en recueillir des centaines. La première enquête en ligne #Montravailàdistance, JenParle! (1861 réponses) avait montré que les avis de ceux qui encadrent des équipes et de ceux qui travaillent dans une équipe étaient étonnamment proches. Tous les salariés ou agents publics avaient aussi éprouvé les difficultés de l'improvisation, de l'organisation dans l'urgence, mais ça avait rapproché les troupes. En somme c'était le bon temps du confinement franc et massif. On apprenait tous en même temps. On était tous dans la même galère et on s'investissait pour faire au mieux.

Le bon temps du premier confinement

Dans sa synthèse, « Travail à distance : transformer l'essai », Gilles-Laurent Rayssac relève ces résultats surprenants : « 76 % des managers considèrent que le travail à distance a des effets positifs sur la confiance qu'ils ont dans leurs collaborateurs. 66 % des collaborateurs pensent que le travail à distance a des effets positifs sur la confiance qu'ils ont dans leurs managers ».

Le paysage de cet automne est bien différent : de nombreux observateurs notent que les entreprises et les administrations ont eu du mal à jouer le jeu du reconfinement et du retour au télétravail pour tout ce qui peut l'être. Le retour au bureau, ou ailleurs, ce fut pour beaucoup comme un retour à la case départ, comme

« Le retour au bureau, ou ailleurs, ce fut pour beaucoup comme un retour à la case départ, comme s'il ne s'était rien passé ! »

s'il ne s'était rien passé ! Et ce ne sont pas les difficultés matérielles et d'organisation qui sont en cause puisque les obstacles qui avaient été surmontés durant le « premier confinement » pourraient tout aussi bien

l'être pour le « reconfinement », voire plus facilement puisque les enfants sont pour l'essentiel à l'école. Les entreprises, comme de nombreuses administrations ou les établissements d'enseignement, s'étaient bien adaptées.

Mais chassez le naturel, il revient au galop : « je veux voir mes troupes, je veux que les salariés badgent en arrivant » (et s'ils ne viennent pas qu'ils badgent sur leur ordinateur à la maison ou ailleurs...) Les entreprises et les entrepreneurs commencent de s'inquiéter de cet engouement pour le télétravail, on le perçoit nettement dans la négociation interprofessionnelle laborieuse sur le télétravail. Martin Richer dans une Note pour Terra Nova « Déconfiner le travail à distance » déplore le recul du télétravail en avril-mai et octobre avec les risques sanitaires que cela comporte. Le jugement est net : « L'État et les entreprises n'ont pas su tirer les enseignements du premier confinement pour installer les conditions d'un travail à distance serein et efficace. Nous en payons le prix aujourd'hui. »

Les leçons de #Monretourau travail, J'enParle !

Le questionnaire était ouvert à tous sur le site mon-retour-au-travail.jenparle.net, créé avec JenParle, l'outil de dialogue collaboratif et de concertation de Res publica. La diffusion du questionnaire a été faite par Res publica et nos partenaires : la CFDT, Terra Nova, Management & RSE, Liaisons sociales. Les réponses ont été collectées du 25 mai 2020 au 10 octobre 2020. 1164 personnes ont répondu.

Première surprise quant au profil des répondants : 68 % sont des femmes ! (Pour le questionnaire du printemps, cette caractéristique était déjà présente).

Deuxième surprise : 39 % sont des enseignants alors que le questionnaire n'était pas particulièrement orienté vers les questionnements qui peuvent être liés à leur pratique.

Les deux surprises doivent avoir un rapport : les professions de l'enseignement sont très féminisées.

Première différence entre les deux enquêtes : un grand nombre de managers avaient répondu au questionnaire d'avril (28 %), alors que les répondants au questionnaire sur le retour au travail comptent 78 % de personnes n'ayant aucun rôle de management.

Grande ressemblance entre les deux résultats : les copains d'abord ! Ce qui manquait le plus durant le confinement c'était les contacts avec les collègues. Ce qui est le plus satisfaisant dans le retour au boulot, c'est de retrouver les gens avec qui on travaille habituellement.

Confiance dans les mesures sanitaires

Il semblerait que les salariés se soient sentis plutôt rassurés quant au niveau de protection sanitaire et aux mesures prises dans le travail quotidien et l'organisation du travail : 85 % se sentent « bien protégés », 79 % estiment avoir de « bonnes conditions de travail ». Mais il faut reconnaître que les répondants ne sont pas parmi les salariés les plus exposés (soignants, livreurs, employés de la distribution...)

73 % trouvent que leur entreprise a fait preuve de grandes capacités d'adaptation au moment du déclenchement de la crise sanitaire. Un jugement plutôt positif !

Par ailleurs, 86 % utilisent les mêmes moyens de transport qu'avant le confinement de mars. Un peu surprenant pour les parisiens, mais sans doute dû au fait que la plupart des gens n'ont pas le choix ! En outre 51 % des répondants estiment que leur entreprise ne se préoccupe pas du tout de leurs problèmes de trajets et de transport... Comme quoi, à force de réduire le sujet à des questions de remboursement ?

Défiance dans les relations humaines

C'est un peu comme si l'enthousiasme, le surcroît de confiance, d'engagement et de coopération s'étaient « perdus » après la fin du premier confinement. Sur la période de juillet à fin octobre, 31 % des répondants voient même de la « dégradation » des relations au sein des équipes. Le sentiment de collaboration active a diminué de 25 %, de même que le sentiment de « reconnaissance du travail fait ».

De fait, il y a comme un fort contraste entre la satisfaction immédiate du retour au travail, des retrouvailles, du « retour à la normale » pourrait-on dire et des jugements plutôt positifs sur les aspects sanitaires et la vision générale du monde de l'entreprise (ou de l'organisation publique). Ce décalage me fait penser à celui que l'on observe dans les grandes enquêtes nationales et européennes sur « le moral » des Français : un fort pourcentage de sondés se déclarent heureux et satisfaits de leur vie à eux, mais sombres et pessimistes sur les grandes organisations et sur l'avenir du pays.

Forte demande de dialogue et discussions

Il y aurait d'un côté le constat très fort de grosses transformations du regard porté sur le travail, sur l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, le constat de gains d'autonomie dans le quotidien travaillé et de l'autre une forme de déception sur le « tout reste comme avant », « ce qui allait bien va toujours bien » et « ce qui allait mal va toujours mal »...

« Les mauvais managers sont toujours mauvais, et les bons qui parfois ont bien ramé au printemps, sont toujours bons et estimés. »

On note une faible confiance dans « l'amélioration du management, de la collaboration et de la bienveillance en entreprise ». J'ajouterais volontiers, mais la question n'était pas posée ainsi : les mauvais managers sont toujours mauvais, et les bons qui parfois ont

bien ramé au printemps, sont toujours bons et estimés.

De là une très grosse demande pour les mois à venir. Une demande de discussions concrètes par entreprise et sur le terrain, sur le télétravail, sur l'organisation du travail, sur les trajets domicile-travail, sur la reconnaissance du travail fait (comment le mesure-t-on ?)

Un accord interpro sur le télétravail pas suffisant ?

La demande pour le travail à distance (télétravail à la maison, dans des tiers-lieux ou autres espaces de *coworking*...) ne va pas s'arrêter là. On ne reviendra pas en arrière. Et si les entre-

prises et les partenaires sociaux ne sont pas capables d'y répondre autrement que par des fauteuils ergonomiques et des remboursements de factures EDF ou Engie on ne va pas y arriver ! Lors d'une émission de la radio Inter sur le développement du télétravail, Catherine Pinchaut (secrétaire nationale de la CFDT et négociatrice sur le télétravail) indiquait nettement ses priorités : « le double volontariat, de l'autonomie et de la délégation de responsabilité, de la discussion entre salarié et manager... »

Une question est centrale, et il faut le reconnaître, difficile, « qu'est-ce qui est télé-travaillable et qu'est-ce qui ne l'est pas ? » Des emplois (le ministère du Travail s'y est essayé et s'est planté...), des métiers, des postes, des tâches (c'est la piste privilégiée par Martin Richer dans sa dernière Note de Terra Nova), des fonctions (diriger une équipe par exemple ?), des activités ?

Raisonnablement il faudrait éviter de se lancer dans la passion bureaucratique française de dresser des listes (par exemple la liste des activités non indispensables qui fit le bonheur récent des fonctionnaires de Bercy ! ou de Philippe Martinez, « fabriquer du rouge à lèvres pas indispensable » !)

Faire des listes de postes éligibles au télétravail n'a aucun sens. On court tout droit à des blocages mortifères (« je ne veux pas devenir technicien ou changer de poste parce que je vais perdre mon droit au télétravail » !)

Faire des listes de tâches éligibles au télétravail n'a aucun sens (cela peut juste faire du boulot pour des consultants) si l'on prend au sérieux le fait qu'il y a de l'autonomie pour chaque salarié ou agent public dans le choix des tâches qu'il a à faire, dans l'ordonnancement et le calendrier de ses activités ou des projets qu'il veut construire et porter.

Rien de tout cela n'est du ressort d'un accord national interprofessionnel qui doit acter des principes, dont bien sûr le double volontariat, la réversibilité, l'égalité de traitement, mais plutôt de négociations au plus près des réalités des entreprises, voire des services et des équipes. En somme de ce que l'on peut appeler un mélange de dialogue social (car il faut bien se doter de règles du jeu collectives et partagées) et de dialogue professionnel. Le télétravail repose sur la confiance, le Code du travail repose sur la méfiance : est-ce que l'on va y arriver ?

Danielle Kaisergruber

« Le télétravail repose sur la confiance, le Code du travail repose sur la méfiance : est-ce que l'on va y arriver ? »

Travail à distance : des organisations plus complexes

La crise sanitaire accentue le déploiement du travail à distance, notamment le télétravail, dont les effets sur l'organisation et les conditions de travail méritent d'être étudiés au-delà des modalités de sa mise en place. **Thierry Rousseau** évoque les futurs possibles de l'organisation. (Revue *Cadres* n° 487, décembre 2020)



Le travail à distance (sous la forme du « télétravail permanent confiné ») est apparu comme une mesure importante pour prévenir le risque d'infection. Selon toute vrai-

“ La crise du Covid aura certainement pour avantage d'installer le travail à distance comme un recours habituel.

semblance, ce mode d'organisation du travail perdurera au-delà de la menace épidémique. Même si le recul manque, il importe de circonscrire les enjeux et les impacts potentiels sur les conditions de travail et le fonctionnement des collectifs de cette mesure qui se voulait au départ transitoire. C'est d'autant plus nécessaire que les mesures de confinements constituent certainement un accélérateur du travail à distance. Un changement d'échelle s'opérera et s'il appartiendra aux

acteurs de négocier les modalités d'application de ce travail à distance, en fonction des contextes spécifiques, une appréhension systématique des impacts de celui-ci sur l'entreprise et les conditions de travail est nécessaire. L'objet de cet article n'a d'autre ambition que d'alimenter un débat qu'il faut développer dans les mois et les années qui viennent.

Une mesure qui se généralise ?

La justification et la promotion du télétravail ne sont pas des intentions nouvelles. En 2001, le chercheur Alexandre Largier¹ constatait que cela faisait déjà 30 ans que celui-ci était discuté et promu par un certain nombre d'acteurs (consultants, sociologues, rapports publics d'expertises, etc.). Il s'agis-

¹ (2001). Le télétravail. Trois projets pour un même objet. *Réseaux* n° 106

sait alors, un peu comme maintenant, d'en faire un instrument de « réforme sociale », de le présenter comme une mesure qui va de soi dans un contexte de modernisation technologique (le numérique et les réseaux) et de revendications sociales combinant autonomie professionnelle et adaptation aux situations vécues par les individus. La crise du Covid aura certainement pour avantage d'installer le travail à distance comme un recours habituel. Avant la crise, seuls 3 % des salariés le pratiquaient au moins un jour par semaine². Pendant le premier confinement, plus de 7 millions de salariés s'y sont astreints avec plus ou moins de bonheur. Le second confinement a eu l'avantage de ne plus prendre les télétravailleurs par surprise. Certains se sont équipés (mobilier, espaces, etc.) et l'ouverture des écoles fait moins peser le poids de la conciliation entre les activités scolaires et de travail. Toutefois, avec la prolongation des mesures sanitaires pour une durée plus ou moins longue, le travail à distance devrait se généraliser pour un nombre important de salariés. Il sera sans doute impossible de revenir à une situation *ex ante*. Dès lors, dans un avenir prévisible, un nombre conséquent de salariés effectueront leurs journées de travail à domicile ou dans des lieux alternatifs (tiers-lieux, *coworking*). Cette situation hybride fera coexister des salariés à distance et d'autres en présentiel dans une proportion diverse. Il revient évidemment aux accords d'entreprises de fixer des limites (deux jours ou trois jours) et de préciser les modalités des moments en présentiel pour ne pas contribuer à la dislocation des collectifs. Nul doute aussi que ce contexte mettra les managers de proximité sous tensions : ce sont eux qui vont devoir organiser les modalités de cette hybridation des formes d'organisation. De plus, de loin en loin, il est aussi possible que les configura-

² (2019). Qui sont les salariés concernés par le télétravail ? *Dares Analyses* n°51

tions de « la vie de bureau » telles qu'elles se sont développées depuis les années 50 soient affectées en profondeur par cette évolution. Les entreprises pourraient vouloir revoir les espaces dont elles disposent et ajuster plus finement une présence réduite avec le taux

Cette évolution n'est pas sans poser des questions fondamentales aux équipes syndicales et aux négociateurs.

”

d'occupation des locaux. Les solutions pourraient-elles alors venir d'expérience comme le « flex office », le « desk sharing » ou encore comme la modulation des espaces en fonction des besoins d'équipes restreintes et temporaires ? On le voit, cette évolution n'est pas sans poser des questions fondamentales aux équipes syndicales et aux négociateurs.

Les avantages du télétravail

Les avantages du télétravail sont de plusieurs ordres que ce soit pour les salariés ou les entreprises. Pour les salariés, le télétravail représente souvent un progrès ; il est perçu comme un avantage concédé par l'employeur et une revendication légitime. Il faut dire que le télétravail comporte de nombreux avantages : plus besoin de se déplacer pour aller au travail, souplesse des horaires, absence de la hiérarchie et retrait de situations difficiles, etc. Il permet théoriquement de mieux concilier les sphères domestiques et professionnelles et d'entrecouper, par exemple, des tâches ménagères, de soins des enfants ou des aînés et le cours des activités de travail. Le télétravail permet ainsi une grande flexibilité dans l'articulation entre les différents domaines d'activité. Certaines contraintes peuvent ainsi être amoindries et une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et personnelle peut émerger. Mais outre cet aspect, le télétravail peut apparaître comme un remède à l'éparpil-

lement³ et favoriser l'efficacité productive. Soulagé de la présence des collègues et des managers, d'un environnement bruyant où les sources de dérangements sont fréquentes (en *open space*, par exemple), il devient possible de mieux se concentrer et d'aboutir plus rapidement à ce que l'on doit faire. C'est particulièrement vrai pour les activités intellectuelles qui exigent de la concentration et des efforts continus. Une tâche qui aurait pris une journée entière peut alors être terminée en 5 heures. La culture du résultat renforce cet aspect et permet de s'acquitter plus rapidement de ce que l'on doit faire.

Le télétravail reconfigure aussi les liens sociaux et organisationnels. Les entreprises ne sont pas toujours des endroits épanouissants et les salariés peuvent ressentir durement les évolutions actuelles de celles-ci : plus de *process*, d'exigences de résultats, des réorganisations fréquentes et une vie collective laborieuse, etc. L'aspiration à l'autono-

gériaux basés sur la confiance plutôt que la vérification tatillonne des résultats obtenus. Autre innovation managériale, le télétravail autorise une reconfiguration plus facile des équipes et des collectifs de travail dans les équipes de « conception de projets intellectuels »⁴. La suppression du besoin de localiser dans un même lieu des équipes de spécialistes permet de recomposer rapidement celles-ci en fonction des besoins. L'espace n'est plus alors une contrainte d'autant que la digitalisation favorise la communication et les échanges (même dans des continents différents). Le télétravail est alors synonyme de transformation organisationnelle : il est perçu comme une rupture avec le vieil ordre taylorien façonné par l'unité d'action, de lieux et d'espace. Il appartient ainsi à la panoplie des nouveaux outils managériaux — à l'instar de « l'entreprise libérée », du « mode agile » ou encore des « entreprises responsabilisantes »⁵ — qui promettent autonomie et sens au travail pour les salariés⁶. Ces observations doivent cependant être tempérées dans la mesure où le télétravail est aussi l'occasion, dans de nombreux cas, de mettre en place des procédures strictes de vérification du travail accompli. Le pire étant les logiciels traqueurs de l'activité encore interdits en France : nombre de frappes, partage de l'historique de navigation, capture d'écrans, mouchards divers, etc. C'est l'antipode de la confiance, mais le pire n'est évidemment pas le plus certain.

Enfin, et nous l'avons déjà noté, le télétravail peut être un vecteur des transformations de

mie peut alors se traduire par des pratiques de retraits et d'évitements des contraintes organisationnelles. Autre élément, la distance permet de se mettre à l'abri de façon temporaire de collectifs où le jeu social peut être âpre et violent. Le télétravail est alors une soupape utilisée pour supporter une situation sur laquelle aucune prise ne semble possible.

Le télétravail appelle également à une modification des liens et des pratiques managériales. Les managers résistent souvent à l'instauration du télétravail au motif d'un contrôle plus ardu des résultats du travail. Pousser au télétravail et le généraliser permettraient d'instaurer de nouveaux paradigmes mana-

3 Fernandez, V. (novembre 2006). Le télétravail, remède à l'éparpillement. *Sciences humaines* n° 286.

4 Vacherand-Revel, J. (2007). Enjeux de la médiatisation du travail coopératif distribué dans les équipes de projets de conception. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* 9-2.

5 C'est une des propositions de Thierry Pech et Martin Richer dans l'analyse de l'enquête #Montravail à distance, Jenparle ! réalisée en avril 2020

6 Ughetto, P. (2018). *Organiser l'autonomie au travail. Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... L'activité à l'ère de l'auto-organisation*. Fyp éditions.

l'organisation du travail dans les bureaux et la conception des espaces. Là encore, la crise du Covid représente plus un accélérateur de tendances existantes qu'une rupture radicale. La réflexion sur les espaces et l'expérimentation de nouvelles façons d'agencer le travail existe depuis déjà longtemps⁷. Moins de salariés présents, ce sont des espaces disponibles en plus et il y aura certainement un moment où les directions voudront ajuster l'étendue de leur surface à cette situation. Comment faire ? Conserver à la fois un espace en entreprise et travailler chez soi un nombre de jours conséquents (ou en *coworking*) pourrait apparaître comme un véritable luxe. Un moment viendra sans doute où il faudra choisir et la systématisation de la modulation spatiale de l'occupation des bureaux s'imposera (avec notamment le *flex office*). Si ces logiques permettent d'ajuster les espaces à l'activité (et de réduire les surfaces), mal menées, sans concertation, elles peuvent conduire à une perte de créativité et d'efficacité liée à l'émiettement des coopérations. Chacun occupe alors un territoire virtuel et changeant, ce qui ne peut être comparé à une véritable assise professionnelle dans laquelle les compétences et les savoirs professionnels sur le travail et l'activité peuvent s'échanger.

Les risques du télétravail

L'expérience du télétravail dans les périodes de confinements reste sans doute exceptionnelle et ne préfigure pas d'un télétravail négocié et encadré par la négociation collective. La facilité avec laquelle les télétravailleurs se sont organisés, surtout au printemps 2020, doit cependant attirer l'attention sur un point important :

pour l'essentiel, si cela s'est si bien passé (mais pas pour toutes et tous), c'est aussi parce que cette situation a mobilisé des

collectifs qui avaient une expérience commune du travail qu'ils ont pu projeter dans des configurations inédites. La distance était suppléée par des habitudes et des réseaux professionnels acquis dans la résolution des problèmes et une expérience partagée. *A contrario*, comment intégrer des « nouveaux » dans une situation éclatée et où la co-présence est compliquée par la multiplicité des situations ? Ce n'est pas impossible, mais c'est un point d'attention à soulever. Un

La distance était suppléée par des habitudes et des réseaux professionnels acquis dans la résolution des problèmes et une expérience partagée

univers façonné par des interactions digitalisées généralisées (ou presque) n'est sans doute pas le meilleur moyen d'intégrer les primo-arrivants aux habitudes organisationnelles et aux compétences nécessaires dans un nouvel univers.

Le télétravail risque également de façonner de nouvelles formes de division du travail et de participer à un approfondissement de la coupure entre ceux qui organisent et pensent le travail et ceux qui le réalisent. Toutes les entreprises ne sont pas de pures organisations tertiaires et il perdure encore des activités manufacturières et manuelles. Favoriser un télétravail plus massif pour les travailleurs de bureaux creusera une coupure déjà existante et problématique.

Autre élément, concomitant au précédent, « parler » du travail réel ne va pas de soi. C'est déjà le cas dans les situations de co-présence ordinaire. Ce n'est pas juste demander « êtes-vous bien ? ». Parler du travail réel, c'est mettre à jour des pratiques inédites, parfois cachées pour atteindre les objectifs. Cela consiste aussi à mettre en débat les conflits de critères sur la qualité du travail et le sens de l'activité (voir les travaux d'Yves Clot). Il s'agit aussi d'organiser la délibération pour aboutir à une « décision » en aplanissant les conflits et en permettant l'expression de cha-

7 Pour une synthèse de cette évolution, voir Pillon, T. (2016). Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui. *La nouvelle revue du travail* n° 9.

cun. Il est possible de penser que la distance ne facilite pas la capacité de réflexivité des organisations et la formation des apprentissages collectifs. Celle-ci risque d'introduire plus de difficultés que l'on ne pourrait croire pour réduire les « biais cognitifs » (les distorsions dans le traitement d'une information) de toutes sortes, les intentions que l'on prête à autrui, la difficulté à percevoir la part non-verbale de la communication, etc. L'échange ne devient sans doute pas impossible, mais il sera certainement plus ardu et nécessitera un travail d'organisation plus étoffé.

Le développement du travail à distance, avec d'autres phénomènes (sous-traitance, réseaux complexes, *open space*, travail modulaire, etc.) participe certainement à brouiller les frontières de l'entreprise et à individualiser le rapport au travail : c'est presque à chacun de déterminer sa ou ses conditions

source d'accidents et d'erreurs majeures⁸. Un télétravail plus massif viendra s'ajouter à cette évolution en compliquant encore un peu plus l'organisation de l'entreprise⁹.

Un autre point important concerne la digitalisation croissante des échanges. Le travail à distance implique le recours à des moyens de communication « ubiquitaires »¹⁰ — portables, smartphones, tablettes — connectés à des réseaux informatiques. La communication ne peut pas être tout à fait la même : la distanciation, le caractère bref des échanges, le risque de se sentir « largué » comme l'expriment de nombreux salariés est une réalité. L'autre risque est celui de l'hyperconnectivité comme dans les équipes projets de « conception distribuée » analysées par Jacqueline Vacherand-Revel (2007) : surcharge cognitive forte, télé-disponibilité permanente, souci de la présentation de soi dans des réunions multiples, enjeux de reconnaissance, traduction entre des univers culturels différents, etc. Cela ne va pas tout seul et là aussi ce point appelle à la vigilance des acteurs sociaux pour négocier les meilleurs arrangements.

Un autre élément concerne la réduction de la part des échanges informels. L'entreprise n'est pas qu'un lieu où l'on exploite les gens. C'est aussi un lieu où des mécanismes de socialisation permettent l'intégration des personnes dans des collectifs. Mais l'utilité des échanges informels va bien au-delà d'une mise en relation des personnes. C'est aussi une façon de mobiliser, de discuter et de partager des éléments qui seront injectés dans le cours de l'activité de travail pour accroître son efficacité et sa performance. Les réseaux sociaux d'entreprises pourraient pallier en

partie au risque du repli¹¹. Mais là encore, il serait possible d'observer un repli sur « sa » ou « ses » communautés numériques d'appartenances (un peu comme les réseaux sociaux en général). Les échanges pourraient en être appauvris. Évidemment aussi, le télétravail « pendulaire », avec une obligation de présence plusieurs jours par semaine pourra limiter le risque de perte de cohésion des collectifs.

Ce tour d'horizon rapide des avantages et des inconvénients du travail à distance pointe sans doute dans une direction précise, à titre au moins d'hypothèse provisoire, qui mérite d'être soulignée.

Le travail à distance et ses avatars — le télétravail permanent en confinement, le télétravail négocié, à domicile ou dans des lieux tiers (*coworking*) — n'est sans doute pas simplement la transposition des activités de bureaux dans d'autres espaces. Le travail à distance n'intervient pas dans un paysage organisationnel neutre. Il se combine avec de nombreuses autres propositions organi-

sationnelles qui complexifient la capacité d'organisation des entreprises, fragilisent les régulations collectives au profit des arrangements individuels. Il risque d'introduire une rupture systémique dans l'organisation des activités intellectuelles et tertiaires. Il pourrait en résulter des transformations majeures des conditions de réalisation du travail. Il vaut mieux saisir cette évolution comme une forme d'organisation du travail à part entière et qui requiert une attention particulière. Tout l'environnement de travail se trouve modifié. Les horaires, le cadre spatial, la régulation de la charge de travail se transforment, mais aussi tout ce qui nécessite de la coopération, etc. La recherche de solutions collectives ou encore l'évaluation des résultats de l'action nécessitent alors une intelligence des situations et l'élaboration de règles collectives nouvelles. C'est certainement un défi pour tous les négociateurs sensibles à la question des conditions de travail.

Thierry Rousseau

11 Boboc, A., Benedetto-Meyer, M. (2017, septembre). Les usages des outils collaboratifs : quel rôle de l'encadrement de proximité ? *Revue des conditions de travail* n°6. Anact.

8 Morel, C. (2018). *Les Décisions absurdes III. L'enfer des règles. Les pièges relationnels*. Gallimard.

9 Cela sera le cas lorsque le travail s'organisera de façon hybride entre ceux en « distanciel » et ceux en « présentiel ».

10 L'expression est de Valérie Fernandez, op. cit.

L'utilité des échanges informels va bien au-delà d'une mise en relation des personnes.

de travail en fonction des inconvénients des transports, des charges de la vie familiale ou des envies personnelles. Les horaires seront plus dispersés (jours/nuit, week-end) et chacun s'ajustera en fonction de ses contraintes et de ses désirs. L'entreprise d'aujourd'hui est souvent une mosaïque statutaire. Il y a les temps partiels, les sous-traitants, les intérimaires, les stagiaires, etc. Cette situation qui conduit à une extension et une dilution des frontières de l'entreprise provoque une multiplication des interstices organisationnels entre des entités ayant chacune leurs propres logiques et parfois un statut juridique différent. Il en ressort un besoin d'ajustements continuels, cause de déperdition d'information et de complexification des circuits de prises de décision. C'est parfois une



www.cadrescfdt.fr

www.observatoiredescadres.fr

www.metiseurope.eu