

Dossier Télétravail : un progrès pour tous?

Avec la crise sanitaire, la pratique du télétravail s'est massifiée, car vue comme un moyen de réduire la propagation du nouveau coronavirus. Depuis l'entrée en vigueur du second confinement, le gouvernement français l'a répété : ce mode de fonctionnement doit devenir la règle, et non plus l'exception. Se pose, dès lors, la question de son encadrement. Des négociations ont lieu actuellement entre syndicats et patronat pour tenter d'obtenir, d'ici la fin du mois de novembre, un accord national sur le sujet.

Enquête

Comment les entreprises organisent le retour au bureau de leurs salariés

Par Fanny Guinochet | 12/01/2021, 12:07 | 1959 mots Lecture 10 min.



(Crédits : DR)

ENQUÊTE 1/2.

Alors qu'un reconfinement est de plus en plus évoqué suite à l'arrivée en France du nouveau variant britannique, les entreprises s'interrogent sur les conditions des retours au bureau de leurs salariés. Enquête sur comment le télétravail a changé les règles du jeu.

Bruno est directeur commercial dans une grande banque de la région parisienne. Divorcé, ce quadra est en télétravail presque à 100% depuis le début de la pandémie : « *Je suis revenu au bureau quelques jours par semaine, cet été. Pour le reste, mon entreprise américaine a appliqué la consigne : un maximum d'employés chez eux* ». Une situation qui, peu à peu, a pesé sur son moral. « *Au début, c'était plutôt agréable. J'évitais les temps inutiles de trajets, et j'y trouvais une certaine liberté. Mais, en décembre, je n'en pouvais plus d'être seul dans mon salon, à enchaîner les réunions Zoom... je bossais beaucoup plus qu'avant, je déprimais, mangeais n'importe comment...* », confie-t-il.

Bruno demande alors à sa hiérarchie de revenir un peu au bureau. Alors même, qu'entre la fin octobre et début janvier, le protocole sanitaire en entreprise impose le télétravail comme LA règle. Selon le gouvernement, il doit être « *porté à 100% pour les salariés qui peuvent effectuer l'ensemble de leurs tâches à distance* ». La direction accepte de délivrer à Bruno une dérogation, elle le charge de relever le courrier postal de son service. « *Faire le factotum était un prétexte pour justifier mon déplacement mais peu importe, cela m'a fait le plus grand bien. Même s'il n'y avait pas grand monde dans l'open-space quand j'y allais* », avoue-t-il.

Combien sont-ils comme Bruno à craquer ? A n'en plus pouvoir de passer leurs journées chez eux, les yeux rivés sur leur écran ? A se sentir isolé, démotivé, oppressé ? « *Plusieurs milliers* », répond le ministère du Travail. C'est pour faire face à cette souffrance que depuis le 7 janvier, Elisabeth Borne a d'ailleurs assoupli ses recommandations : « *Il s'agit de permettre à celles et ceux qui en éprouvent le besoin de revenir sur site, avec l'accord de leur employeur, une journée par semaine* ». Plus qu'une question d'organisation, la ministre du Travail y voit « *un enjeu de santé publique* », alors que la propagation du virus continue.

6 salariés sur 10 en détresse psychologique

Medef et syndicats alertaient depuis cet été le gouvernement sur une augmentation des troubles chez les travailleurs : isolement, fatigue intense, anxiété, difficultés à déconnecter, troubles alimentaires, du sommeil, prise de médicaments, addiction, *burn-out*... Selon le dernier baromètre Empreinte-Humaine, cabinet indépendant évaluant la qualité de vie au travail, 58% des salariés français en télétravail à 100% sont en détresse psychologique. Pour près d'un sur deux, le confinement de l'automne est beaucoup moins bien vécu qu'en mars.

Aussi, sans le dire, beaucoup d'entreprises n'ont pas attendu la directive ministérielle pour lâcher un peu de lest. En cette nouvelle année, elles organisent encore un peu plus des retours - partiels- sur site, dans le respect des gestes barrières. La plupart d'entre elles ont divisé en plusieurs groupes leurs équipes, pour une alternance dans les locaux, ont créé des parcours pour éviter les croisements, mis de la distance entre les postes, installé des plexiglas etc. A en

croire les psychologues, offrir ces possibilités est d'autant plus importants, que les Français se sont moins reposés que d'habitude pendant ces fêtes. Il y a une usure collective.

« La configuration est très différente par rapport au premier confinement, quand tout le monde pensait que c'était l'affaire de quelques semaines », explique Michel Debout, médecin et sociologue du travail. A l'époque, nous pensions naïvement qu'à l'été, tout redeviendrait comme avant. Sauf quelques métiers, nous étions tous coincés chez nous, solidaires, on applaudissait les soignants, on faisait bloc face au virus. Il y avait un horizon.

« Là, on s'installe dans un nouvel état dont on ne voit pas le bout, que chacun affronte comme il peut, à l'aune de ses ressources psychiques et économiques. Certains ont encore leurs boutiques fermées, d'autres retravaillent comme avant... c'est très déstabilisant pour les individus ». Et ce spécialiste du suicide, ne cache pas son inquiétude :

« En 1929, lors de la grande récession, le nombre de suicides a été multiplié par trois... En 2008, une hausse a été constatée dans toute l'Europe. Tout porte à redouter qu'il en soit de même avec ce virus. »

Les effets mitigés du télétravail

Les télétravailleurs ne sont pas les seuls à reprendre le chemin de l'entreprise. Les salariés en chômage partiel aussi. Ils sont nombreux à pâtir de cet éloignement vis à vis de leur employeur. C'est le cas par exemple des employés des Aéroports de Paris, durement frappés par la crise : en chômage partiel depuis mars, plus de 200 d'entre eux ne sont pas revenus dans les terminaux. Autant dire une éternité. Pour éviter le décrochage total, et alors que le trafic aérien reste très limité, la direction a décidé de mettre en place des roulements. Ces reprises - au compte-gouttes - visent aussi à limiter la perte de compétences. Céline*, 35 ans, hôtesses de l'air chez Air France, n'a plus « volé » depuis plusieurs mois : *« Alors que dans notre métier, il faut exercer régulièrement pour ne pas perdre les automatismes. Mais il y a tellement peu d'avions en circulation... A terme, c'est dangereux ».*

Dans ces conditions, comment motiver les troupes ? Préserver l'unité ? Enclencher de nouveaux projets ? Repérer les signaux d'alerte de ceux qui décrochent ? Organiser cette nouvelle façon de travailler tourne souvent au casse-tête. Entre excès de confiance et de contrôles, il faut trouver le bon équilibre.

Surtout que de nouvelles attentes des salariés interpellent. Certes, le télétravail à 100% est rejeté, non sans rester très prisé : selon une étude publiée en décembre dernier par l'Apec, l'Association pour l'emploi des cadres, 83% veulent pouvoir continuer ce système à distance quelques jours par semaine. Mais, où mettre le curseur pour ne pas abimer la compétitivité de l'entreprise ?

Car si les employés ne travaillent tous les jours sur site, quid de leur productivité ? *« C'est une grande crainte des employeurs, mais, individuellement, elle ne baisse pas, au contraire »,* répond Antoine Foucher, président fondateur de Quintet Conseil, cabinet en stratégie sociale. *« En revanche, collectivement, c'est plus compliqué. »* Car c'est la limite des outils numériques : ils ne favorisent ni la

créativité, ni l'innovation en groupes.

Enfin, des questionnements plus existentiels, identitaires même, pointent. Souvent révélés à demi-mots, ils sont de plus en plus nombreux : A quoi sert mon job ? Quelle est son utilité réelle ? Pourquoi ne pas faire autre chose ? Se reconvertir ? Vivre autrement ? Déménager ? Partir à la campagne ? « *Quand vous travaillez chez vous, tout seul, vos tâches sont plus monotones. De nombreux actifs disent que leur travail s'est asséché ces derniers mois* », note Christophe Nguyen, psychologue du travail et des organisations, fondateur d'Empreinte Humaine. Et de pointer un désinvestissement grandissant des salariés :

« Dans les grands groupes, près d'un sur deux n'a plus de sentiment d'appartenance à son entreprise, c'est très préoccupant... 60% disent y rester faute de mieux, parce qu'il fait froid dehors ! »

Derrière la fatigue psychologique de ces longs mois passés à s'adapter au Covid, pointent l'anxiété, l'angoisse de l'avenir, et le désengagement. De véritables bombes à retardement que les entreprises ne sauraient ignorer.

Une prime pour payer les frais domestiques

Chez Ferrero France, la plupart des salariés sont invités à poursuivre le télétravail. Comme la plupart des grands groupes, l'industriel italien a livré à tous ses employés du siège un équipement complet en informatique, mais aussi en mobilier de bureau ergonomique... Une petite révolution alors qu'avant la pandémie, le travail à distance ne faisait pas du tout partie de la culture Ferrero. Et il n'est pas le seul.

Selon le ministère du Travail, avant le premier confinement, moins de 10 % des actifs français avaient déjà testé le télétravail.

Depuis, les sociétés n'ont pas eu d'autres choix que de l'adopter. Les plus généreuses ont amélioré le confort de leurs équipes - via la fourniture de casques plus légers, d'écrans plats, de webcam - ou même versé des indemnités forfaitaires. Le spécialiste du logiciel de paie, a par exemple, instauré pour tous une prime de 40 euros par mois pour payer les frais domestiques (Internet, électricité, etc..).

Encouragés par l'accord national signé fin décembre par les partenaires sociaux sur le télétravail, beaucoup se sont aussi lancées dans des négociations avec les syndicats. « *La plupart de ces accords prévoient deux jours de télétravail, trois jours sur site...* », note Hubert Mongon, le délégué général de l'UIMM. Ce ratio semble faire l'unanimité pour garder le lien avec l'entreprise sans mettre en péril son organisation.

Restaurer des rituels

En France, les structures qui basculent en 100% télétravail, restent encore marginales. La plus emblématique, le constructeur automobile PSA, avait pris sa décision avant le Covid. Les quelques autres, - souvent des TPE ou PME -, exercent dans l'informatique ou la high-tech. Toutes vantent les économies réalisées sur l'immobilier de bureau.

« Pour l'instant, la majorité des entreprises en restent au stade de la réflexion. Peu quittent encore leurs bâtiments », juge Antoine Foucher, de Quintet conseil. Certaines se tournent vers les espaces de co-working, pour que les salariés puissent, de temps à autre, travailler ailleurs qu'à leur domicile. Une respiration bienvenue quand les logements sont trop exigus ou que le conjoint/conjointe y exerce également une activité professionnelle...

Mais, si la rythmique habituelle du métro-boulot-dodo est cassée, l'entreprise ne saurait se passer de rituels. Dans la plupart des services, des points réguliers sont instaurés, par téléphone, ou par visioconférence. Désormais entrée dans les mœurs, la réunion virtuelle maintient le contact avec les équipes.

Car les experts des RH sont unanimes : tous les actifs ne sont pas égaux face à ces nouvelles modalités de travail. Des catégories sont plus fragiles que d'autres. Les jeunes, tout d'abord. Dépourvus de l'ancienneté de l'entreprise qui leur permet d'en posséder les codes, ils sont plus souvent célibataires, et vivent dans des conditions plus précaires - beaucoup habitent de petits espaces. « Nous avons mis des aides financières spécifiques pour ces salariés », explique Edward Arkwright, le numéro 2 d'Aéroports de Paris, qui se souvient avoir été alerté, cet été, par de jeunes cadres obligés de vendre leur voiture pour boucler leur budget. Les parents de jeunes enfants sont également des populations exposées au risque d'épuisement. C'est encore plus marqué pour les mères seules qui gèrent les tâches domestiques et voient souvent leurs revenus diminuer avec la crise.

En télétravail, le salaire est maintenu, mais c'est désormais rarement le cas en chômage partiel. Le gouvernement verse encore 84% du montant net et le complément est à la bonne volonté de l'employeur. Et même si l'exécutif a prévu de prolonger temporairement ce niveau jusqu'au mois de mars, il est probable qu'au mois d'avril la prise en charge de l'État soit revue à la baisse.

Le télétravail, un « crash test » pour le management de l'entreprise

Par Fanny Guinochet | 13/01/2021, 13:53 | 824 mots Lecture 5 min.



(Crédits : Pixabay / CC)

ENQUÊTE 2/2.

Pour l'heure, les directions parent à l'urgence, trop occupées à suivre les directives sanitaires gouvernementales au jour le jour et à s'adapter à la propagation de l'épidémie. Comment garder le cap, entre les impératifs économiques et le bien-être du salarié dont les fondements ont été totalement remis à plat par le travail à distance ?

Cette crise est un véritable « crash test » pour l'encadrement. *« On savait déjà les chefs de services et cadres intermédiaires entre le marteau et l'enclume, mais là, c'est très violent pour eux »*, insiste Emmanuel Charlot, administrateur de la Fédération des Intervenants en Risques psychosociaux, la FIRPS. *« La plupart trouvent dur de manager à distance, usant et peu valorisant. »* Entre coaching individuels et actions de formations collectives, les entreprises tentent de les accompagner via des cabinets extérieurs. *« Attention à bien penser aux gestes de reconnaissance, à ne pas négliger les déroulés de carrière, les promotions »*, rappelle encore Jean Pralong, psychologue.

Et le professeur en gestion des ressources humaines à l'EM Normandie de préciser : *« et on le sait, le télétravail fait la part belle, non pas aux plus compétents, mais à ceux qui savent se mettre en avant... il faut donc intégrer de nouveaux critères d'évaluation »*.

Autre conseil d'Emmanuel Charlot de la FIRPS : « Travailler encore plus qu'autrefois, les « soft skills », c'est à dire les qualités comportementales, comme l'empathie, l'écoute, la bienveillance... et garder à l'esprit que la santé psychologique des collaborateurs ne relève pas que de la sphère privée ! ».

Une gageure quand certains brouillent les pistes et font mine d'aller bien. Par honte de montrer des signes de faiblesses, par peur aussi de perdre leur emploi. Dans quelques cas, plus rares, ils disparaissent, ne répondent plus aux mails. Il ne faut pas hésiter alors à recourir à des médiateurs professionnels.

Les « Chief Health officer » arrivent en France

Etant donné la hausse des addictions constatées dans cette période, les entreprises ne peuvent plus se contenter, comme avant de quelques modules de sensibilisation : à la déconnexion, à la consommation d'alcool ou de stupéfiants.... « *Surtout qu'il y a un risque juridique de l'entreprise* », rappelle Alexis Peschard, président de GAE conseil - pour gestion des addictions en entreprises-. « *A charge pour elles de préserver la santé des salariés même quand il n'est pas en présentiel* ». En la matière, les dispositifs - webinar, ateliers etc - ont fait leur preuve.

L'instauration d'une ligne d'écoute téléphonique peut aussi être d'un grand secours, pour que les salariés atteints de ces troubles s'y manifestent anonymement. La plupart des grandes entreprises du CAC 40 l'ont d'ailleurs mis en place. Mi-novembre, pour les TPE et PME qui n'ont pas les moyens de s'offrir ce service, le ministère du Travail a lancé un numéro vert et gratuit pour les salariés en détresse. « *Même si elles ne sont pas toujours utilisées, la seule présence de ces lignes rassure* », plaide Jean Pralong, psychologue du travail.

Dans cette crise, les médecins du travail, psychologues et assistances sociales, font leur retour en force auprès des directions. Et de nouveaux métiers apparaissent : les Aéroports de Paris par exemple, y ont ajouté, dans chaque service, des « *préventeurs* », dont le rôle est de détecter les signaux de malaise des employés.

« *Très présents aux USA, les « Chief Health officer » arrivent en France, observe aussi Caroline Hondré, directrice générale France d'international SOS, spécialisée dans l'accompagnement des entreprises en matière de santé et de sécurité. Dotés d'une formation médicale, ces « CHO » s'occupent de la gestion de l'épidémie, « mais aussi du bien-être physique et mental des salariés.* »

Enfin, un des principaux défis des entreprises est d'inventer de nouveaux espaces de sociabilité. Très offensifs sur ce sujet, les syndicats demandent par exemple à avoir accès aux adresses mails professionnels de chaque salarié. Anticipant que le traditionnel local syndical basculera bientôt en virtuel, ces organisations militent aussi pour obtenir des espaces dédiés visibles sur les « home page » des intranets. « *Mais pour le moment, les directions ont peur, elles traînent des pieds* », regrette Laurent Berger, le leader de la CFDT.

Dans la plupart des entreprises, il est encore trop tôt pour formaliser l'ensemble de ces changements. Les directions parent à l'urgence, trop occupées à suivre les directives sanitaires gouvernementales, à s'adapter à la propagation de l'épidémie. A anticiper d'éventuels reconfinements. Aussi, en 2021, même si elle est identifiée comme nécessaire, la prévention des risques psychosociaux promet d'être vite évacuée par les difficultés de trésorerie. « *Ce début d'année, on nous appelle beaucoup pour accompagner des plans de départs* », regrette Emmanuel Charlot,

de la FIRPS. Pour aider ceux qui quittent l'entreprise, mais aussi ceux qui resteront dans les effectifs.... même à distance. Le tsunami économique promet de l'emporter sur tout le reste.