

Dans les années 2000, s'est institué un nouveau paradigme d'organisation du travail : le télétravail.

Selon le code du Travail Article L1222-9, le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un·e salarié·e hors de ses locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Le télétravail – étymologiquement « travail à distance » – se caractérise par une dispersion spatiale et/ou temporelle, la fréquence de l'arrangement et l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) (Taskin, 2006 ; Morel-a-Lhuissier, 2006).

Dans ses enjeux contemporains, le télétravail est envisagé relativement à sa portée économique-environnementale : diminu-

tion des coûts immobiliers, réduction de la congestion urbaine, instrument d'aménagement du territoire et d'attraction dans les zones rurales. Permettant plus de souplesse dans l'organisation du temps de travail des salarié·e·s et une meilleure articulation entre vie personnelle et professionnelle, le télétravail serait aussi un levier pour des gains de productivité. Parmi les freins à son développement, nombre d'analyses mettent en avant une spécificité culturelle du management français·es qui voit dans le télétravail un risque possible de diminution de l'implication et de la loyauté du salarié·e, ou, côté des Organisations Syndicales, des effets pervers éventuels en termes d'augmentation de la charge de travail, de l'augmentation des inégalités Homme-Femme ou le risque de destruction du lien social. Il y a donc télétravail et télétravail !

La « laisse technologique » (Morin, 2000)

La durée du travail des cadres français·es a toujours été très supérieure à celle des autres salarié·e·s, soit en moyenne 43 h/semaine (APEC, 2016), alors que la durée légale du travail est de 35 h/semaine. Le «forfait jour» étant quantifié en jours par an, sans référence horaire autre que les maximums imposés par le droit européen, il permet un débordement naturel.

De plus, la disponibilité continue que les TICs confèrent pousse les employe·r·eu·s à s'attendre à une disponibilité très importante, voire totale, de leurs cadres pour le travail (Bittman et coll., 2009; Donnelly, 2008; Fenner et Renn, 2010; Lee et Sawyer, 2010; Yakura, 2002). Cette disponibilité n'est pas présente, mais plutôt électronique. La contrainte est subtile, car chacun peut librement choisir d'éteindre son téléphone ou de ne pas regarder ses courriels une fois rentré·e à la maison.

Cependant, les conséquences négatives de la déconnexion en termes de relation avec les pairs et de perspective de carrière ont été amplement documentées (Bretsché et coll., 2012; Evans, Kunda et Barley, 2004; Perlow, 2012; Yakura, 2001). Ainsi la facilité d'accès au travail grâce aux TICs est de nature à encourager les cadres à poursuivre leurs activités professionnelles pendant leur temps personnel (APEC, 2011b; Bittman et coll., 2009; Djala et coll., 2014). Ces considérations conduisent à poser l'hypothèse que les TIC créent une obligation de disponibilité (Vallée, 2010) et une charge de travail supplémentaire qui amplifieraient le débordement du travail sur le temps personnel. Le droit à la déconnexion, officiellement plébiscité n'est pas encore mis en place concrètement pour les Thalésiens et reste un sujet de fond à négocier.

Télétravail et Travail en débordement

D'après l'ANACT (2014), 79,2 % des salarié·e·s travailleraient à domicile dont deux tiers hors du cadre réglementaire. Ce télétravail informel est dit aussi travail « en débordement ». Ce travail à son domicile ou dans un lieu tiers procède d'un certain nombre de tâches annexes et/ou indispensables que l'individu n'a pu effectuer « au » travail. C'est le travail non présentiel qui existe depuis longtemps chez les cadres et encore plus chez les femmes, pour qui la présence « sur site », est contrainte par des nécessités domestiques (fin de la garde des enfants, rendez-vous chez le médecin, suivi scolaire de l'enfant).

Le débordement du travail peut être vu comme une possibilité de travailler occasionnellement et informellement n'importe où et n'importe quand, ce qui représente une zone de liberté dans l'organisation de son temps travail générant de la satisfaction simultanément dans la vie personnelle et dans la vie professionnelle (Genin, 2015). Il se pourrait que les hommes et les femmes fassent déborder leur travail sur leur temps personnel à la même fréquence, mais pour des raisons différentes. Il est, par exemple, possible que les femmes le fassent davantage pour des raisons de conciliation travail-famille (Genin, 2015), alors que les hommes chercheraient à rester en contact avec leur travail en tout temps (Bozon et coll., 2010; Genin, 2007). D'une façon globale, les parents font sensiblement plus débord-



Travail à la maison ou Travail domestique ?

Selon une étude dans un centre de recherche (Goussard et Tiffon, 2016), trois types de télétravail ont lieu, marquant une porosité structurelle entre domicile et travail.

Le 1er consiste à opérer ses tâches de recherche à la maison et redonne du sens à un travail qui tend à en perdre dans l'entreprise et permet de tenir dans la durée contre la perte de sens de leur travail. Il est cependant lié à la configuration conjugale, assez classique, de l'hyperconjugalité (Nicole-Drancourt, 1989 ; Commaille, 1993), où toute la famille, et bien sûr plus particulièrement la femme, est mobilisée en vue de la bonne réalisation des stratégies professionnelles masculines.

Le 2e, typique des managers·euses et des chefs de projet, permet de pallier la dispersion et la fragmentation du travail en finissant les tâches de gestion à la maison et c'est un travail qui épuise.

Quant au 3e type, typique des femmes et des parents engagés dans une parentalité active, il met en tension les engagements professionnels et privés.

Le 3e type de télétravail montre des femmes qui travaillent non seulement durant des périodes plus courtes et plus nombreuses que leurs homologues masculins, mais dans un espace moins cloisonné que les autres. Elles s'installent généralement dans le salon pour travailler tout en surveillant leurs enfants ou en accomplissant des tâches ménagères. Leur environnement de travail à la maison est alors exposé aux bruits et aux sollicitations des enfants et donne lieu à un surtravail à domicile dispersé et en quelque sorte « empêché » (Clot, 2010) par le travail domestique et parental. Ce 3e type revient au travail dispersé et interrompu que les managers cherchent à pallier. Ainsi, ce dernier type de télétravail épuise, allant jusqu'à des arrêts maladie dus à une double culpabilité : à l'égard des collègues et des supérieurs hiérarchiques, avec l'impression de ne pas parvenir à faire face à la charge de travail; et à l'égard de la famille, avec le sentiment de ne pas être suffisamment présentes et disponibles pour leur famille.

En somme, la pénibilité du surtravail à domicile tient non seulement à son volume, mais aussi à son caractère invisible. Non reconnu



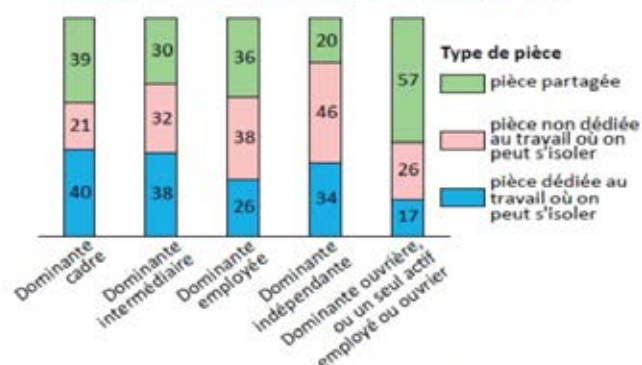
par leurs supérieurs, qui ne prennent pas la mesure du travail effectué en débordement, mais aussi par la famille, à qui elles en dissimulent l'ampleur. Ce surtravail et les efforts qu'il nécessite peuvent alors amener les salarié·e·s à douter de leur capacité à tenir leurs engagements professionnels et familiaux voire à les faire changer d'orientation professionnelle et les rend sensibles aux pathologies du surtravail (Dejours, 2016).

Enfin, le travail à la maison est surtout synonyme d'une surcharge de travail (Halford, 2005; Matusik et Mickel, 2011; Metzger, 2009; Metzger et Cléach, 2004; Middleton et Cukier, 2006; Ojala et coll., 2014). Le débordement du travail sur le temps personnel ne semble pas vraiment favoriser un mode d'organisation flexible pour les besoins des salarié·e·s (APEC, 2011b; Felstead et coll., 2002; Tremblay et Genin, 2010). Si le télétravail « gris » peut réduire un conflit « vie professionnelle / vie familiale » et a été utilisé comme tel, les accords, tardifs chez Thales mais désormais là, doivent prévenir des possibilités de débordements du travail au-delà de la frontière que le·a salarié·e souhaite édifier entre son travail et sa vie hors du milieu ordinaire de travail. L'identification de leviers actionnables pour prévenir le brouillage des frontières et créer les conditions du bien-être, mérite d'être réfléchi. (Dumas, M. & Ruiller, C., 2014).

Télétravail en pandémie : double peine et développement des inégalités H/F

La première expérience de télétravail de nombre de télétravailleur·se·s a eu lieu pour cause de pandémie. La diffusion du télétravail n'a pas touché de façon égale les différentes professions. De même, les conditions de vie des femmes et des hommes n'ont pas

Type de pièce où pouvoir travailler, selon la catégorie sociale du ménage (%)



Anne Lambert et al., Population & Sociétés, no. 579, INED, juillet 2020.

Source : enquête Coconel
Champ : France métropolitaine - ensemble des actifs en emploi au 1^{er} mars 2020, qui travaillent depuis leur domicile pendant le confinement ; situation observée du 30 avril au 4 mai 2020.

© INED 2020



été affectées de la même façon d'une catégorie sociale à l'autre, selon l'enquête Coconel (Lambert et al., 2020).

Ainsi, la surcharge domestique liée aux nouvelles formes de télé-

travail, qui se surajoute au travail parental, semble changer la donne quant au niveau de bien-être des femmes en télétravail. Apparu sous une forme nouvelle, le télétravail en continu se développe massivement pour les cadres, sans que le logement ne soit toujours adapté. Mais c'est pour les femmes que la situation se dégrade le plus. La pandémie et la crise économique qu'elle a engendrée accentuent les écarts avec les hommes, après un demi-siècle de réduction des inégalités entre les sexes. En définitive, la pandémie de covid-19 révèle – en même temps qu'elle les accentue – les profonds clivages qui traversent la société française en matière d'emploi et de conditions de travail.

La nouvelle donne du management

Le télétravail propose un nouveau contrat psychologique basé sur le soutien organisationnel au·à la salarié·e et vise une réciprocité dans l'échange salarial avec une recherche de conciliation entre les exigences de performance pour l'entreprise et un mieux-être au travail, pour le salarié (Craipeau, 2010).



D'un point de vue managérial, il s'agit de penser et d'organiser la relation « managers·euses – collaborateurs·trices » et la confiance interpersonnelle dans les équipes de travail distantes, quand du point de vue du télétravailleur·se, c'est de sécuriser les risques (isolement) ou la difficulté à séparer les vies professionnelle et personnelle tout en gérant la charge de travail.

Le télétravail inquiète le management sur des valeurs telles que : l'esprit d'équipe, l'organisation personnelle en cas de travail à domicile, la mesure du travail effectif lorsque celui n'est pas traditionnellement mesuré ou encore l'obligation de résultats et la responsabilité de l'employeur·se en termes de sécurité et de protection de la santé physique et mentale des employé·e·s (Code du travail Article L 4121-1).

Dispersion, invisibilité, noyade sous la charge de travail, et RPS sont autant de risques accrus en télétravail par l'invisibilité du travail.

En effet, traditionnellement, le contrôle managérial consiste en une supervision directe et relève donc de la visibilité (la capacité pour l·e·a manager·euse d'observer directement le travailleur·se : ses horaires, les processus de travail, etc.) et

de la présence (la capacité pour l·e·a manager·euse d'interagir avec le travailleur·se) (Felstead et al., 2003 ; Taskin, 2010). L·e·a salarié·e, en travaillant à distance physique de son environnement hiérarchique et/ou de son équipe de travail, se soustrait, au moins physiquement, de la relation managériale et du collectif de travail. Cependant, la réalité du travail « à distance », c'est de mobiliser les TICs pour réaliser les tâches dévolues à l'activité de travail, mais aussi pour communiquer et se coordonner avec ses collègues, voire pour « rendre compte » de ses activités à ses supérieurs. La dimension sociotechnique de ces pratiques de travail « à distance » qui mobilisent des TICs est ainsi fréquemment occultée, surtout par le management. Les TICs permettent de rendre l'espace moins discontinu et de rendre une unité de temps et de lieu du travail présentiel.

Il s'agit alors de retravailler sur les procédures d'évaluation et de promotion pour faire reconnaître les compétences, et aller au-delà des disponibilités réelles ou supposées, et, à titre individuel, faire accompagner. La performance et la compétence ne sont pas liées au présentisme.

Définition du collectif: la proximité perçue (Wilson et al., 2008)

Pour Taskin (Taskin, 2003 ; Taskin et Tremblay, 2010), bénéficier des attraits du télétravail suppose de refonder le management, par objectifs ou par projets, autour de la flexibilité liée à la « déspatialisation ». L'entreprise fixe alors des objectifs de performance et des échéances à ses collaborat·eur·rice·s qui, en contrepartie, s'autonomisent à distance avec le compromis d'un agencement de leur qualité de vie. Cependant, le succès de cette relation distante géographiquement dépend en partie de la prise en compte du sentiment de proximité dans cette nouvelle configuration (la **proximité perçue** se réfère au « sentiment d'une personne d'être proche d'une ou d'autres personne(s) » (Wilson et al., 2008 ; Mencl et May, 2009).

Deux dimensions sur lesquelles l·e·a manager·euse peut agir ont été identifiées (Wilson et al., 2008 ; O Leary et al., 2014) : l'identité commune et la communication. Premièrement, l'**identité commune** est un processus d'auto-catégorisation articulé autour de trois mécanismes. D'abord, elle se base sur un « **terrain d'entente** » (apprendre à se comprendre mutuellement, expériences de la relation) et conduit à l'auto-catégorisation dans un groupe social donné (équipe, profession, genre, ethnie, orientations politiques, etc.) (Turner et Haslam, 2001).

Le management d'une équipe dispersée repose sur une dynamique d'identification collective et sur la mise en œuvre d'un e-leadership. Un e-leadership mal adapté soulève trois risques : (1) une diminution du nombre de sollicitations en configuration de e-management, (2) un sentiment d'appauvrissement du contenu des échanges et des relations interpersonnelles, (3) la mésinterprétation des échanges distants.

S'engager pour chacun, agir pour tous.

Rôle du e-leader

Le rôle clé du management de proximité est de renforcer l'identité partagée et améliorer la communication, pour maintenir le sentiment de proximité, malgré la distance physique. La question clé que le e-leader doit se poser en général est « comment concrètement renforcer l'identité collective et mieux communiquer avec les équipes distantes que je prends en charge ».

Le management d'une équipe dispersée est un processus, qui repose sur une dynamique d'identification collective et sur la mise en œuvre d'un e-leadership. Le e-leader est en responsabilité d'anticiper le risque de « dé-proximité » perçue. Ainsi, moins le collaborateur s'identifie à son télé-manager, moins la communication est dense et qualitative, plus la déconnexion est difficile, liée à un sentiment de culpabilité.

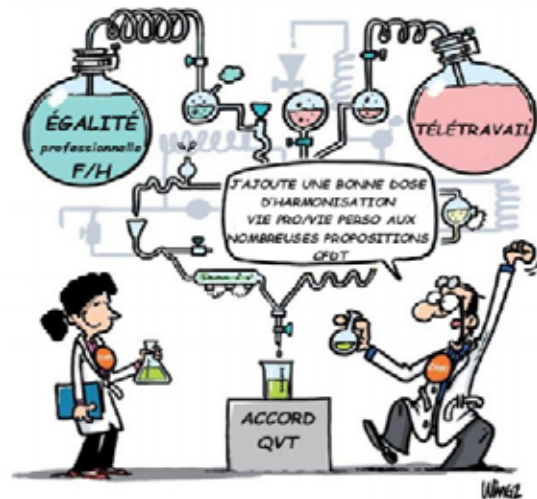
Des questions comme le rythme de télétravail, des interactions appauvries, (Weiner et Hill, 1995 ; Ngwenyama et Lee, 1997), voire d'isolement social ou de solitude ressentie (Kraut et al., 1998) se posent dans les équipes correspondant au mode du contrôle. Par contre, elles ne se posent pas dans le mode e-communicationnel.

L'expérience de l'équipe dispersée permet par ailleurs de créer des routines et des normes assurant l'efficacité productive en configuration distante. Les équipes dispersées implémentent de nouvelles pratiques qu'il faut encourager ou pour lesquelles l'organisation du travail peut fixer des li-

mites (horaires de travail, déconnexion...). Il est montré qu'avec l'expérience, les membres des équipes dispersées apprendraient à communiquer fréquemment, à démarrer les tâches rapidement pour assurer les délais productifs (Wilson et al., 2008).

Manager des salarié·e·s auxquels on accorde plus d'autonomie, impliquerait donc de changer de style de leadership et de repenser les fondations de son positionnement de manager (Manz et al., 1990). La littérature montre que la confiance est alors centrale (Mayer et al., 1995) et, par-delà, que la compétence perçue, la bienveillance et l'intégrité sont au fondement de la relation à distance (Jarvenpaa et al., 1998).

La Direction doit alors accompagner le développement des compétences managériales des encadrants de proximité, pour animer des équipes dispersées et des télétravailleurs.



Vos représentants CFDT sont là pour vous entendre sur vos conditions de vie au (télé)travail et pour aider les managers à appréhender au mieux la nouvelle donne socio-économique du télétravail en l'attente de la remise en place des réunions QVT par la Direction depuis un an. Tous ensemble pour aller vers un télétravail respectant votre vie !

Le télétravail, encore associé à un sentiment d'isolement et d'incertitude (Kurland et Bailey, 1999) implique d'intégrer l'autonomie de travail comme compétence signifiante des membres d'équipes dispersées, car les collaborat-eur-ric-e-s autonomes sont aussi plus enclins à s'engager dans les processus communicationnels et identitaires augmentant le sentiment de proximité perçue.

Il implique du point de vue du·de la manag-er·euse de s'adapter en développant la confiance et la bienveillance envers son équipe, ce qui n'est pas forcément un principe mis en œuvre par défaut dans toutes les équipes de TRT depuis nombre d'années. Aussi, l'inclinaison individuelle au télétravail – caractérisée par une flexibilité cognitive, comportementale et l'adaptabilité – est un facteur critique du succès du e-leader (Judge et al., 1999).

Ces considérations soulignent l'importance vitale pour la compétitivité de l'entreprise que ses manag-er·euse·s soient formé·e·s à un management e-communicationnel basé sur la confiance interpersonnelle. D'ailleurs, des modèles existent pour évaluer l'adéquation du e-leader à ces e-pratiques.

Enfin, les conditions de télétravail nécessitent une grille de lecture spécifique. Effectué sur un espace privé, voire sur des temps, qui lui sont socialement non-dédiés, le télétravail peut rapidement devenir du travail dispersé ou du surtravail. Il est nécessaire de l'appréhender à partir des configurations sociales (conjugales, parentales...) des salarié·e·s. Elles s'avèrent déterminantes pour saisir les trajectoires d'emploi et les carrières féminines et masculines (Maruani, 2000 ; Marry, 2004 ; Pochic, 2005 ; Laufer, 2014), et le sont donc également pour comprendre le travail à domicile, son ampleur et ses conditions d'exécution en respect de la qualité de vie des salarié·e·s. Sans prise de conscience du caractère pathogène que comporte les débordements du télétravail, il n'est pas exclu que la vie des salarié·e·s cède sous le poids des injonctions managériales à se dépasser (Aubert, Gaulejac, 1991), pour aller toujours « plus vite, plus haut, plus fort » (Gollac, Valkoff, 1996).

Thématique

2021

