

# Travail à distance, travail confiné ?

Par Amandine BRUGIERE,

Édouard ROBIN

et Karine BABULE

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

## La crise pandémique : moteur de la prévention et de la transformation numérique des organisations

Un an après le début de la crise pandémique en France, il n'est plus besoin de démontrer l'ampleur tout à fait inédite de celle-ci sur le monde du travail. Arrêt de la production pour certains, télétravail massif pour d'autres, ou maintien des activités sur site accompagné de mesures de prévention drastiques, modifiant en profondeur les gestes professionnels<sup>(1)</sup>. Ces trois configurations étant, le plus souvent, réunies dans une même entreprise. Les enjeux de santé publique tendent à primer sur le développement économique, et font reposer sur les infrastructures numériques les leviers de continuité de l'activité.

Devant composer dorénavant avec le risque sanitaire, les entreprises font face à un double défi : **la prévention intégrée des risques pour la santé des individus au travail et l'accélération de la transformation numérique.**

En effet, la crise a développé de façon accélérée les pratiques de travail à distance, et les usages numériques au travail. Mais les difficultés rencontrées par les individus ou les collectifs de travail soulignent combien ces usages ne sont pas qu'une problématique technologique relevant de compétences techniques, mais **également une dynamique sociale et organisationnelle.** Vue essentiellement comme un facteur de performance ou de « résilience » au travail, **la transformation numérique peut aussi être un réel facteur de risques professionnels et de fragilités organisationnelles** (inégalités d'équipement ou d'usages, isolement des travailleurs à distance ou *e*-exclusion, transformation des processus de travail, déqualification des compétences, dépendance au prestataire technique, dépendance économique aux plateformes, etc.), si elle n'est pas suffisamment pensée et **concertée.**

En partant d'une situation concrète de transformation du travail pendant la crise pandémique, nous proposons dans cet article de décrire en quoi le travail à distance – même en situation extrême de crise – constitue un modèle organisationnel spécifique, qui nécessite de repenser tout le système d'interactions au cœur du *process* de travail, et en particulier les formes d'inclusion numérique. Sous peine, sinon, de faire du travail à distance un travail « invisibilisé », mais « sous contrôle », facteur d'inégalités et de risques psycho-sociaux.

## Travail à distance : où en sont les entreprises un an après ?

Lors du premier confinement, c'est plus d'un tiers de la population salariée<sup>(2)</sup> qui a été placé en télétravail à domicile. Un tiers des actifs était en activité sur site, et environ un tiers en chômage

(1) BRUGIERE A., PAVAGEAU M. & ROUSSEAU T. (2020), « Le monde du travail à l'épreuve d'un coronavirus : analyses et réflexions », *Revue des Conditions de travail*, n°10, juillet, pp. 6-13.

(2) DARES (2021), « Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 en décembre 2020 », enquête flash ACEMO.

partiel (cela ayant entraîné *ipso facto* une réaffectation de l'activité sur les collaborateurs en présence, et de la polyvalence). Ces chiffres connaissent de fortes disparités selon les territoires (métropolitains ou plus ruraux), et d'un secteur d'activité à un autre (pas de télétravail pour les commerces essentiels, mais moindre télétravail aussi pour le secteur bancaire ou assurantiel<sup>(3)</sup>).

Après le premier confinement, on a observé<sup>(4)</sup> une diminution de la proportion de télétravail et une nette augmentation du travail sur site (plus de 50 % des actifs en moyenne), et ce, tous secteurs d'activité confondus, entre mars et avril 2020, et entre octobre et novembre 2020. Début 2021, la proportion de télétravailleurs<sup>(5)</sup> avoisine celle observée avant la pandémie (même si le nombre de jours reste plus élevé). Les raisons invoquées pour un retour sur site sont dans 79 % des cas les difficultés d'exercer à distance, 14 % une préférence pour se rendre sur le lieu de travail, 7 % une demande de l'employeur. S'il peut toujours y avoir, bien sûr, des employeurs qui ne « jouent pas le jeu », la principale raison semble bien revenir à la **question de l'organisation du travail**.

Le télétravail deviendra-t-il après la crise une nouvelle norme des organisations de travail ? Nombre d'observateurs s'accordent à dire que le télétravail déployé pendant la crise aura fait la démonstration de la possibilité d'un travail à distance (quand la culture d'entreprise ou la vision managériale pouvait parfois considérer l'inverse). 86 % des télétravailleurs<sup>(5)</sup> souhaiteraient en tout cas continuer à télétravailler après la crise.

Toutefois, rappelons que le sujet du travail à distance n'est pas neuf, au moins une trentaine d'années déjà<sup>(6)</sup>, et les possibilités techniques sont largement à disposition des entreprises depuis le milieu des années 2000. Qu'est-ce que le travail à distance fait à l'activité collective de travail pour que l'organisation résiste<sup>(7)</sup> ? Quelle place y joue la transformation numérique ?

## Le cas d'une entreprise de gestion de paie

Cette organisation de gestion de paie déployée sur l'ensemble du territoire a été accompagnée par une ARACT (association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) avant le début de la crise. Le télétravail y était peu développé, l'activité en partie dématérialisée. L'introduction d'un nouvel outil de gestion de paie générait des défaillances dues à un manque d'adaptation aux besoins spécifiques des salariés, et qui empêchaient un traitement des dossiers complexes. D'où le maintien d'une gestion papier en parallèle.

Le premier épisode de confinement a amené l'organisation, faute d'équipements adaptés, à mettre un certain nombre de salariés en chômage partiel, et à reporter d'autres activités. Progressivement, les équipes ont pu de nouveau travailler 50 % en présentiel et 50 % en distanciel.

Rappelons que la gestion de paie est une matière complexe et vivante, avec beaucoup d'informations à connaître du fait de l'évolution de la législation, mais aussi de cas complexes liés aux arrêts, des spécificités qui ne reviennent pas tous les mois, une répartition des activités entre plusieurs catégories d'acteurs (gestionnaires de paie et service RH), une circulation qui ne peut pas être contournée même en cas d'urgence, des dates butoir indépassables, et des tensions qui se cristallisent la dernière semaine avant la paie...

(3) *Le Parisien*, « 52 mises en demeure depuis octobre, banques et finance dans le viseur du ministère ».

(4) DARES (2021), « Activité et conditions d'emploi de la main-d'oeuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 en décembre 2020 », enquête flash ACEMO.

(5) Malakoff-Humanis (2021), « 100% télétravail, retour au bureau, va-t-on vers un travail hybride ? », baromètre annuel Télétravail.

(6) BRETON T. (1994), *Le télétravail en France : situation actuelle, perspectives de développement et aspects juridiques*, Paris, Éd. La Documentation française.

(7) Communication d'Amazon en mars 2021 : « *Our plan is to return to an office-centric culture as our baseline. We believe it enables us to invent, collaborate, and learn together most effectively* ».

D'une part, l'équipement en matériel portable n'était pas suffisant pour permettre le travail à distance de la majorité des effectifs, créant par là des inégalités. Encore aujourd'hui, quand celui-ci existe, c'est sans *webcam* pourtant nécessaire à la visioconférence. Il manque aussi les outils pour soutenir les échanges formels et informels indispensables au traitement de dossier entre les différents acteurs de la chaîne. Depuis la crise, l'entreprise s'est dotée de davantage d'équipements, mais les usages sont en cours d'acquisition et les équipes privilégient le présentiel et le téléphone.

D'autre part, pour le traitement des dossiers complexes, les collaborateurs sont obligés de revenir sur place (dossiers papier), avec des régulations téléphoniques avec ceux qui sont à distance. Ils jonglent alors entre différents supports physiques ou dématérialisés. Le travail à distance peut ainsi accroître les contraintes perçues pour réaliser les tâches face à un environnement de travail « partiel » : peur de ne pas avoir les informations nécessaires au traitement qui doit se faire dans un délai court – cadence de productivité rompue.

L'organisation était déjà sous-tension avant la crise : dépassements des horaires et non-prise de congés, accroissant le risque de surmenage (« si tout le monde respectait ses horaires, l'organisation ne fonctionnerait pas »). Le télétravail contraint à exigé un renforcement des usages numériques, l'adaptation des fonctionnements à la situation de collectif de travail éclaté (par exemple une boîte mail commune pour gérer les dossiers), et de nouvelles régulations individuelles et collectives. Entre autres, le dépassement des difficultés s'est fait grâce à la proximité déjà vécue au travail avant la crise – connaissance mutuelle des acteurs, connaissance du métier. Les salariés récemment employés ont, eux, fait le choix de rester un maximum sur site, afin de mieux acquérir « les ficelles du métier ».

## **La crise nous rappelle la matérialité du travail**

La prolifération de solutions numériques depuis une vingtaine d'années pourrait nous faire croire que tout est dématérialisable, réalisable à distance par le truchement d'outils nouveaux, de technologies assez puissantes pour nous détacher des lieux d'exercice du travail. Ce serait céder à l'illusion d'une parfaite substituabilité entre activités réalisées « sur site » et « à distance », ou à la confusion entre autonomie dans les tâches et indépendance vis-à-vis de la chaîne productive. En effet, le travail est un fait social bien plus complexe, fruit d'une série d'actions certes individuelles mais articulées dans un ensemble qui les dépasse. C'est paradoxalement la matérialité du numérique, du travail et de nos organisations qui apparaît à la faveur de la crise. Ainsi que la dimension inexorablement collective du travail.

Travailler à distance plutôt qu'entre les murs de l'entreprise requiert de réorganiser tout un ensemble de fonctionnements, et d'y adapter les formes de régulation et de prévention des risques professionnels (qui relèvent de la responsabilité de l'employeur).

Un sujet illustrant parfaitement ce risque est la gestion de la déconnexion. Si le numérique a favorisé le travail « en tout lieu en tout temps »<sup>(8)</sup>, ce n'est pas sans conséquence sur les conditions de travail : intensification, augmentation des amplitudes horaires, surconnexion, accroissement de la charge cognitive, dispersions de l'attention, brouillage des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle. Or le travail à distance constitue une difficulté supplémentaire dans la gestion de la déconnexion, qui n'appelle pas de réponses simples.

Par ailleurs, le télétravail, parce que générant une plus grande sédentarité, augmente aussi les risques physiques<sup>(9)</sup> pour la santé (TMS – troubles musculosquelettiques –, maladies cardiovasculaires, lombalgies, troubles du sommeil, etc.).

(8) OIT (2017), « Working anytime, anywhere: The effects on the world of work? »

(9) INRS (2020), « Du télétravail imposé en situation exceptionnelle à un télétravail qui se prolonge ».

De ce point de vue, l'utilisation des outils numériques n'est pas neutre, et peut exacerber un certain nombre de tensions<sup>(10)</sup>. Le tableau ci-dessous montre la part de promesses et de risques du numérique au travail<sup>(10)</sup>.

Quelles promesses ? « Des modalités de travail plus collaboratives et ouvertes ? »	Quels risques ? « Des situations de travail plus mobilisatrices, un travail sous contrôle ? »
Accès rapide et facile à l'information	Accroissement de la charge cognitive (simultanéité, instantanéité, interruptions et dispersion, etc.) des travailleurs, infobésité, etc.
Plus de liberté et de souplesse dans l'utilisation des technologies	Possibilités de contrôle accru de l'activité
Des organisations du travail plus simples et fluides	Dépendance à des systèmes complexes
Des collaborations facilitées : les technologies s'adaptent aux personnes et aux organisations du travail peu importe le lieu et le moment	Rationalisation de l'activité : les technologies prescrivent la cadence de travail, la qualité de la production, etc.
Des activités moins pénibles	Des pertes de savoir-faire. Suppression et/ou remplacement des travailleurs, délocalisation et nomadisme

Dès lors, pour ne pas faire du travail à distance un travail confiné et risqué, il convient de soumettre les changements vécus à une plus grande délibération collective, pour qu'ils soient le fruit d'ajustements, d'arbitrages et d'apprentissages organisationnels.

### Adapter les contenus et la répartition de la charge de travail

Toutes les activités au sein d'une même pratique métier ne sont pas toujours télétravaillables. Il s'agit de considérer ce qui peut se faire à distance, ou préférentiellement sur place, et ce qui rend possible la réalisation concrète des activités. La répartition de la charge de travail et les formes de coordination avec le reste de la chaîne peuvent en être modifiées. Cette réorganisation de l'activité ne relève pas seulement d'une redéfinition entre salarié-manager, mais souvent d'un ensemble plus large : l'équipe, le service.

### Adapter l'environnement physique et l'environnement technique, pour qu'ils ne soient pas sources de risques pour la santé ou d'inégalités

Les outils de production ne sont pas eux non plus toujours entièrement ou en partie dématérialisables. Les environnements de travail à domicile sont loin d'être adaptés. Ils peuvent même être un facteur de dégradation des conditions de travail (travailler entre le salon et la cuisine, sur une chaise de mauvaise qualité, avec une mauvaise connexion). Le travail à domicile et en mobilité est par ailleurs aujourd'hui source d'inégalités<sup>(11)</sup> entre les cadres et les employés (plus souvent sur site), et entre les hommes et les femmes (disposant moins souvent d'un espace dédié de travail au domicile). Déjà avant la crise, compte tenu des métiers occupés<sup>(12)</sup>, les femmes moins que les hommes avaient accès aux équipements numériques mobiles, entraînant une inclusion numérique à double vitesse.

(10) ANACT (2019), « 10 questions sur la maîtrise des transformations numériques ».

(11) LAMBERT A. (2020), « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de Covid-19 a changé pour les Français », *Population et Sociétés*, n°579, pp. 1-4.

(12) LAMBERT A. (2020), « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de Covid-19 a changé pour les Français », *Population et Sociétés*, n°579, pp. 1-4.

## Soutenir les dynamiques collectives

Le travail à distance nécessite de revoir la répartition des tâches (celles réalisables à distance, celles devant se réaliser sur site), la circulation de l'information, ainsi que le maintien de la cohésion du collectif. Les dynamiques collaboratives peuvent être par ailleurs entravées par la distance (perte des échanges informels, de l'apprentissage), mais aussi complexifiées par l'hybridation (certains en présence, certains à distance à faire fonctionner ensemble).

## Réinventer les modes de régulation

Le contrôle de l'activité et la prévention des risques (surcharge, isolement, hyperconnexion, ou manque d'agilité – détresse numérique) nécessitent de revoir les modalités de régulation : 1) issues du collectif qui joue un rôle essentiel dans le partage des savoir-faire, ou la gestion du quotidien ; 2) mais aussi managériale. En particulier, la distance pourrait conduire les managers à vouloir augmenter la formalisation des traces de l'activité : tout un registre des régulations informelles pourrait alors laisser place à un contrôle numérique de l'activité intrusif et désincarné, faisant fi des difficultés et des aléas rencontrés par les collaborateurs.

## Maturité organisationnelle et transformations concertées

Cette période de télétravail contraint constitue pour les entreprises une expérimentation grandeur nature. Si le télétravail, avant la crise, était plus souvent activé pour apporter des solutions au cas par cas à des problématiques de conciliation de temps, de handicap ou de longue maladie, il aura été expérimenté ici comme une modalité organisationnelle à part entière. Il requiert à ce titre que soit analysé finement ce qui, dans les situations hybrides de travail, représente des ressources ou des contraintes pour les collaborateurs.

Il apparaît d'ailleurs que les entreprises qui avaient déjà une culture du travail à distance (adaptation des outils, accompagnement des collaborateurs, formation des managers) se sont adaptées plus facilement aux contraintes de la prévention au Covid-19. Une lecture diachronique des accords d'entreprises « télétravail » – quand ils sont de deuxième ou troisième génération dans une même entreprise – montre que l'entreprise développe une approche plus souple et plus adaptée aux spécificités de l'activité. On pourrait ainsi avancer l'hypothèse d'une « **maturité organisationnelle** ». C'est-à-dire que l'organisation efficace du travail à distance fait nécessairement l'objet d'un cheminement au long cours et d'ajustements successifs, qui peuvent alors être encadrés par un accord ou une charte d'entreprise évolutifs<sup>(13)</sup>.

Il en va de même pour les outils numériques et leur « façonnage » par le corps social. Cela appelle à penser la **médiation numérique en entreprise** non comme un opérateur magique d'inclusion par les outils, mais bien comme une démarche d'amélioration de l'organisation et des conditions de travail. L'accord signé par les partenaires sociaux européens sur la transformation numérique<sup>(14)</sup> incite d'ailleurs à concerter l'organisation, les contenus du travail et les compétences, les conditions de travail et d'emploi, et les relations sociales, dans une même dynamique de performance globale.

(13) ANACT (2021), « 10 recommandations pour négocier un accord ou élaborer une charte ».

(14) "European social partners framework agreement on digitalization".