

Le travail le jour d'après

Préambule

Un appel à contribution « le travail le jour **d'après** » a été lancé du 12 avril au 8 mai sur le site de l'ITMD (Institut du Travail et du Management Durable) sur la base d'un questionnaire ouvert de 3 questions (questions en annexe), pour tenter de comprendre ce que des salariés de toutes catégories ont appris de leur travail pendant le confinement et ce qu'ils souhaitaient projeter de cette expérience dans leur travail « le jour d'après ».

La très grande majorité des contributeurs a durant cette période, travaillé à domicile en télétravail.

On trouvera en annexe la répartition des fonctions professionnelles des répondants, ainsi que la répartition de ceux qui ont travaillé à domicile ou en présentiel dans leur entreprise ou institution.

La synthèse qui suit est une **étude qualitative** de contributions souvent approfondies et riches d'enseignement. Nous l'avons organisé en thématiques, issues des mots clés, dont on trouvera la liste en annexe, et suivant l'ordre décroissant du nombre d'occurrences de ces thématiques.

Pour chaque thématique, nous avons synthétisé ce qui a pu être vécu durant cette période et les suggestions proposées par les contributeurs. La première partie correspond aux pratiques actuelles exprimées par les contributeurs selon les thématiques retenues. La seconde partie correspond aux propositions d'évolution souhaitée par les contributeurs en s'appuyant toujours sur les thématiques retenues. La troisième partie rapporte les questionnements de l'ITMD qui apparaissent essentiels pour permettre aux organisations du travail d'évoluer.

Les réponses reçues sont le plus souvent le vécu et le ressenti des contributeurs, très peu sont théoriques et c'est ce qui, à notre sens, montre l'implication des répondants et il nous est apparu essentiel de donner un sens à ce que les participants à l'enquête ont écrit.

1. Les pratiques actuelles durant le confinement

Vie collective

Le confinement dans sa brutalité d'installation et sa puissance a remis fortement en question la vie collective pas toujours facile en entreprise (et en famille) mais qui est un des fondements du travail depuis les débuts de l'industrialisation. Les outils numériques ont permis de compenser une partie de ce repli fortement exprimé par les contributeurs à l'enquête. 51% ont abordé la thématique de la vie collective durant le confinement sous différentes formes rapportées ci-dessous et 36% ont des propositions pour l'avenir.

L'augmentation exponentielle des **réunions à distance** et la suppression des déplacements a exigé plus de « *discipline dans les réunions virtuelles pour une meilleure efficacité* ». Cela a exigé de la part des organisateurs et des participants la mise en place de nouveaux modes ou des modes d'animations différents. Cela semble avoir permis, pour certains de découvrir « *que cela fonctionne et que cela fonctionne bien* ». Le rythme plus espacé des échanges semble avoir été apprécié, mais « *le temps de travail en réunion à distance sature vite... Indispensable de*

restreindre les réunions et les échanges au strict nécessaire... recentrer les processus de décisions d'organisation de collaboration sur la performance ».

Cela apparaît avoir contribué au **renforcement des réseaux** et donner de l'importance aux **liens professionnels**. Il a été évoqué une meilleure « focalisation sur l'ensemble des projets gérés », « *une action collective plus forte, à la fois fatigante et coûteuse en énergie mais de plus grande efficacité* ».

La perte des **contacts physiques**, « *la perte du retour de terrain* » ainsi que les limites de la numérisation, des supports et outils de travail (réseaux, 4G, maîtrise des technologies des espaces et des équipements...) restent parmi les difficultés qui ont généré de nombreuses contraintes de travail.

Organisation

C'est le deuxième sujet de préoccupation des contributeurs. 50% des personnes l'évoquent pour la période de confinement et 28% ont des propositions pour l'avenir.

Le premier mot-clé est celui des **outils** informatiques, **des réseaux**, des **supports de visio-conférence**. Certaines entreprises ou personnes étaient mieux préparées que d'autres car elles utilisaient déjà habituellement le télétravail. Mais pour beaucoup, il a fallu un certain apprentissage avec des outils et des réseaux manquant quelquefois de puissance ou de fiabilité. Mais même avec de bons outils il a fallu développer de **bonnes pratiques**, faites de rigueur, voire de discipline dans les échanges. Cela a pu conduire à mieux préciser **l'organisation des tâches** de chacun, là où la régulation est plus facile en présentiel.

Ce qui a peut-être le plus marqué les contributeurs, c'est le **rapport au temps**. D'une part, chacun a pu mesurer le temps gagné dans l'absence de transport. Mais que faire de ce temps ? Souvent ça a conduit à **travailler plus** et générer une certaine fatigue. Mais pour d'autres, ou les mêmes ça a permis de **travailler mieux**, à condition de bien « *équibrer entre les temps de partage, réunion, échange et les temps de travail isolé, permettant un travail de fond* ». Ce qui apparaît le plus difficile à gérer est la séparation entre **travail professionnel et vie personnelle**, surtout pour celles et ceux qui avaient leurs enfants à domicile.

Pour ceux qui n'étaient pas dans cette situation, est valorisée une qualité de travail qui peut se faire à son rythme, « *dans le calme et la quiétude* »

Enfin, s'est posé la question de **l'efficacité et de la productivité** du travail à distance. Une personne fait état de retard pris dans les échéances. Les autres contributeurs qui ont évoqué cette thématique l'ont fait, semble-t-il dans le sens d'une plus grande efficacité « *les relations avec les autres sont importantes et beaucoup plus efficaces en télétravail* » « *de nombreuses formations / réunions de travail ont été transformées en distanciel, avec les plateformes de communication numérique, non seulement sans perte de qualité de réalisation mais bien souvent avec un focus et une efficacité plus grande, en moins de temps ... à méditer* »

Mais il a fallu faire ses preuves « *Amélioration de la confiance, même s'il a fallu passer par une phase de "preuve" de non-perte de productivité de mes équipes* »

Conditions de travail

Cette partie fait remonter les informations transmises par les contributeurs sur leur ressenti et leur vécu en situation de travail à domicile. 28% en ont parlé pour la période actuelle et 33% ont des propositions pour le jour d'après.

La **fatigue** a été exprimée par différents professionnels. Elle est multifactorielle, liée aux nouvelles pratiques de management ou de coaching ou d'enseignement en visioconférence qui génère plus de **stress** et de concentration. Un lien également avec les aménagements des « *postes de travail* » a été évoqué. La gestion de la vie familiale (enfants, repas et ménage à temps plein) obligeant à gérer des activités en parallèle ou à travailler plus tard le soir quand la famille s'est endormie est un élément non négligeable de stress et de fatigue. Les exigences professionnelles de réunions à des heures imposées et de longues durées confortent la **contrainte de temps de travail**. D'autres contraintes ont été invoquées, elle concerne **l'isolement**, le **manque de contact physique** avec l'équipe, le management qui peuvent générer **des doutes sur la reconnaissance**.

Pourtant le travail à distance a aussi été relaté de façon positive permettant de pouvoir organiser son temps, la découverte que de nombreuses tâches, pouvaient être réalisées en télétravail ; « *...télétravail de courte durée a plusieurs avantages l'autonomie, le travail au calme, et l'économie du temps* ». Ces réponses sont-elles celles de professionnels sans famille, sans enfants ou en couple ?

Management

39% des personnes ont exprimées des préoccupations managériales pour la situation de confinement et 20% ont évoquées des questions pour l'avenir. Ces personnes étaient pour un certain nombre en situation de management mais pas toutes.

Le sujet qui arrive en tête est celui du **contrôle à distance**, avec comme difficulté l'absence de contacts directs et répétés qui permettent habituellement de réguler à bas bruit, les problèmes qui se posent dans le quotidien. Alors comment éviter que le formalisme de la distance avec ses points réguliers ne soit chronophage et s'apparente à du « *flicage* » ? Très vite il apparaît qu'il faut dépasser le doute sur la productivité et l'efficacité du travail qui sont au rendez-vous et sont reconnus. (Voir la thématique organisation)

Mais il faut aller plus loin pour éviter cette crainte du « *flicage* » et le mot qui revient avec insistance est celui de la recherche de la « **confiance** ». Chacun a testé ses recettes, qui vont de « *la simple préoccupation ou intérêt sur le bien-être , santé de chacun au sein de l'équipe* », « *au points brefs bi-hebdomadaires qui m'ont rapproché de mon équipe* », au « *soutien à l'isolement* », « *au besoin de montrer du sens dans le travail* », à « *la reconnaissance de l'utilité de leur travail* », à la réponse à l'aide que les salariés « *n'hésitent plus à solliciter* », « *à l'information sur la situation de l'entreprise* »...

Dans d'autres cas c'est la **réorganisation des rôles et des responsabilités** qui a permis la mobilisation, avec un souci d'être plus précis dans la répartition de ces responsabilités. « *Avec le confinement, le bégaiement organisationnel est exclu* ». Cela s'est souvent appuyé sur une plus grande autonomie pour les salariés en télétravail, voire jusqu'à une réelle délégation de responsabilités. Le travail du manager s'est alors orienté (ré-orienté !) vers de la **coordination**. Plusieurs témoignent ainsi d'une nouvelle **légitimation** de leur rôle managérial, auprès de leurs équipes.

D'autres constatent que les liens entre dirigeants ont été eux-mêmes resserrés et qu'ils se sont vite adaptés au travail à distance.

Mais pour un certain nombre, **l'absence de relations physiques** est un vrai manque, celles-ci restant « *indispensables pour partager notre intelligence émotionnelle* ».

Qualité du travail-Autonomie

Ce sujet a été soulevé par 25% des contributions dans le travail d'aujourd'hui et 19% des contributeurs ont fait des propositions pour l'avenir.

Le premier constat est celui de **l'autonomie**. Pour un certain nombre, le travail à distance a conduit à accroître leur autonomie que ce soit au niveau de l'organisation de leur travail, dans leur rythme, dans la répartition des temps, malgré les difficultés de gérer l'articulation entre les temps d'échange et les temps isolés, en solitaire.

Pour ceux dont le travail est le moins relié aux autres, ça a pu constituer un véritable sentiment de **liberté**. Pour d'autres, il y a eu à cette occasion une « *extension de leur responsabilités* » sur les résultats de leur travail et/ou sur l'organisation d'échanges de groupe. On a constaté, a contrario, que les **exigences** d'organisation des tâches ont pu aussi être renforcées, pour éviter les dispersions.

Certains ont exprimé cette liberté sous la forme « *d'un pouvoir d'agir et d'entreprendre* »

Un autre aspect concerne le **sens redonné au travail** lorsqu'il apparaît plus clairement que « *L'équipe ne peut avancer sans mon travail* ». C'est alors une meilleure **reconnaissance** du travail réalisé.

Formation

28 % des réponses émanaient de consultants et de formateurs dont certains enseignants. La formation continue a quasiment été interrompue les enseignants universitaires et scolaires sont très fortement perturbés. Les formations à distance et le e-learning sont des pratiques très récentes qui certainement vont se développer pourtant...

« *Former autrement en maillant davantage des moyens numériques* » qui ont eu du mal à se mettre en place dans les conditions de confinement car il n'y a pas d'homogénéité des connections Internet et le choix de programmes de communication accessible à tous selon la configuration de son matériel informatique n'a pas été simple. Les entreprises ayant optées pour des ordinateurs portables pour tout leur personnel ont limité ces difficultés.

Deux autres difficultés importantes ont été évoquées ; elles concernent les liens en présentiel qui sont un enrichissement pour le formateur et le formé. Le « *problème de l'accès au terrain* » qui pour toutes les formations-actions ou formations professionnelles sont strictement indispensables. Enfin, il a aussi été exprimé comment « *garder le lien avec les clients* » quand il y a « *suspension des réunions en face à face* ».

2. Les suggestions ou propositions des contributeurs pour l'avenir

Vie collective

Le télétravail va probablement avoir une place importante dans le futur des entreprises. Pourtant il sera « *Nécessaire de rester dans des dynamiques collectives, d'entretenir les liens et de disposer de bonnes conditions de travail* ». La « distanciation post-covid » va devenir une nouvelle forme de vie commune. Une « *expérimentation à l'échelle du pays sur le fonctionnement social du travail* » proposée par un contributeur apparaît comme une suggestion à entendre. Cela pourrait avoir comme objectif de « *renforcer les activités de contact et d'accompagnement des populations - renforcer les montées en compétences des agents - transformer les activités "institutionnelles" en circuits courts de décisions - alléger les activités de lobbying et de représentation* »...

Parmi les autres suggestions qui peuvent alimenter le retour au travail, nous avons noté ; « *réduire le nombre de participants aux réunions* », « *resserrer les liens entre les cadres dirigeants* » et l'importance du contact direct et physique qui ne doit pas totalement disparaître.

Organisation

L'organisation en télétravail est assez souhaitée pour l'avenir en respectant certaines conditions mises en évidence lors du confinement :

La première, porte sur les **outils informatiques** qui devront être notablement améliorés pour faciliter le travail collaboratif à distance. Ça peut aller jusqu'à créer des espaces cloud comme "zones de créativité ou de consultation"

La deuxième, pose la question du partage entre **travail à distance et travail présentiel** qui doit être organisé au cas par cas, mais qui nécessite quasiment toujours une partie présentielle.

La troisième condition est celle des **espaces de travail**. Les bureaux pourront être réduits dans les entreprises avec le développement du télétravail. Mais il peut être intéressant de créer des espaces de travail déportés (« *tiers lieux* ») vers les logements des salariés, en inter-entreprise, afin d'avoir du matériel plus performant ou des outils plus adaptés de visio-conférence.

Certains informaticiens vont plus loin et imaginent une véritable gestion de projets à distance, voire de « *l'agilité connectée* ».

Conditions de travail

Le télétravail nécessite des aménagements des situations de travail chez soi qui ne sont pas accessibles à tous. Dans les témoignages reçus, seul l'informatique est fournie par l'entreprise... est-ce suffisant ?

Du fait des contraintes présentées, il semblerait que l'aménagement d'espace de travail deviendrait une nécessité si l'option télétravail se développe.

Le temps de télétravail a souvent été évoqué comme efficace quand il est **court** permettant une meilleure concentration sur des sujets, quel doit-être le temps "le plus efficace" ? c'est une belle thématique d'étude à lancer ou à rechercher.

La **dynamique des réunions numériques** (temps, quantité, nb de personnes...) doit être revue. Développer une approche généralisée de prise en compte des **impacts environnementaux** de toutes les activités de l'entreprise.

Développer plus **d'espaces de travail collaboratifs** à distance avec des modes de fonctionnement mieux adaptés.

Envisager une approche de la qualité de vie au travail (**QVT**) pour le travail à distance.

Management

Le sentiment est résumé par un dirigeant. « *En conclusion, le télétravail pourrait être élargi à l'avenir, mais dans des proportions raisonnables.* »

Les questions à travailler au niveau du management portent sur l'animation des équipes et des réseaux dans l'esprit de coordination testé pendant le confinement, la limitation des déplacements, l'amélioration des modes de communication des managers, le raccourcissement des modes de décisions, le tout en gardant un équilibre entre « *management à distance* » et présence physique.

Qualité du travail-Autonomie

Pour ceux qui ont vécu ces évolutions, ces constats doivent être prolongés « **dans un sens renouvelé** » de développement de **l'auto-contrôle et de l'autonomie**.

Cela pourrait se traduire dans la régulation autour de ces valeurs, dans le soutien auprès des personnes « *y compris par les managers N+2* », dans la reconnaissance de l'intelligence du collectif de travail.

Une autre idée a émergé des aides constatées entre des fonctions très différentes de l'entreprise « *commerciaux apportant leur aide aux logisticiens ou à d'autres activités identifiées comme essentielles* ». Cela consisterait à constituer une sorte de **réserve polyvalente** pour faire face à des difficultés temporaires.

Formation

Une harmonisation des outils numériques, des programmes de communications, des formations à distance contribueraient-ils aux développements des formations à distance pour lesquelles les nouvelles générations seraient mieux préparées? Le présentiel devra rester aussi un incontournable afin que le sens donné au travail reste à la main de l'homme.

Domaines de changement

28% des répondants ont ouvert des perspectives pour l'avenir, quant aux domaines qui pourraient/devraient se réinventer ou se développer.

Différentes **filières** ont été évoquées, sans orientations précises. Plusieurs ont parlé des métiers de service, en particulier des **services de proximité** « *je "rêve" de micro-société de services de proximité ; un développement accru en ce moment (livraison notamment, entraide, formation, voisinage...)* ». Un autre voit le développement de commandes par internet pour des petits commerces comme les libraires. Ou encore « *des activités de service qui font le lien entre les villes et les campagnes* » « *des circuits de distribution plus courts* ».

Mais c'est aussi les **pratiques** qui devraient évoluer, dans « *le conseil avec prestations plus courtes à plus forte valeur ajoutée* », une « *réinvention du tourisme* », de « *nouvelles formes de créations artistique* », « *dans la filière pétrole, dans le secteur du retail, dans le secteur automobile* ».

La question de la réindustrialisation et de la **relocalisation** est plusieurs fois posée. Enfin, pour quelques-uns, il n'y aura en fait **pas de changements** et on aura assez vite « *un retour aux routines* ». Et pour finir il faut peut-être, comme un contributeur le propose, se poser la question : « *qu'est-ce que je pense que les autres doivent changer ou comment vais-je changer ?* ».

3. Le regard de l'ITMD pour un travail et un télétravail de demain

De par son expérience l'ITMD sait bien que les changements n'ont de chance de voir le jour que si les différents acteurs s'en saisissent, les instruisent et les construisent collectivement, les confrontent, en négocient les options contradictoires pour en tirer les meilleurs compromis.

C'est pour aider à cette démarche que l'ITMD, s'appuyant sur les constats et les propositions des contributeurs sur « le travail le jour d'après », propose un questionnaire tourné vers l'action pour transformer les bonnes idées en réponses concrètes et opérationnelles.

C'est un regard interrogatif que nous souhaitons apporter. En s'appuyant sur le ressenti et les suggestions des contributeurs, il apparaît des modes d'organisations qu'il serait essentiel d'aborder dans chaque entreprise souhaitant poursuivre, augmenter ou mieux aménager le télétravail. Notre questionnaire espère vous inviter à améliorer vos actions à mettre en œuvre afin de donner encore plus de sens au travail contribuer à la performance de l'entreprise, et renforcer l'efficacité des activités des managers et de leurs collaborateurs.

Ce questionnaire est décliné en différents domaines qui pourront structurer le travail d'après. Tout d'abord au centre, **le questionnaire sur le travail**, son organisation, sa qualité, son efficacité. Vient ensuite **le questionnaire sur les conditions de travail**, aménagement de la situation, fatigue, isolement. Puis **le questionnaire sur la gestion du temps**, temps de travail, temps professionnel, temps personnel, temps d'échange, temps d'isolement, temps de transport. Ensuite viendra **le questionnaire sur le collectif**, liens et relations entre les salariés. Le dernier domaine sera celui du **questionnement sur l'autonomie** des travailleurs, sur leur pouvoir d'agir, et en contrepoint **le questionnaire sur le management**.

Questionnement sur le travail

Organisation, méthodes, efficacité

En ce qui concerne le télétravail, les premières questions sont celles de sa **prescription, des méthodes, pratiques et process mis en œuvre, du contrôle des résultats du travail**.

En quoi le travail à distance modifie ces paramètres quand la mise en œuvre se fait sans vision directe du travail réalisé ? Faut-il alors renforcer la prescription, mieux préciser les méthodes à employer, accroître les processus formels de contrôle, ou au contraire laisser de plus grandes marges de manœuvre au télétravailleur dans l'organisation concrète du travail, comme l'ont souvent relaté les contributeurs ?

Se pose alors la question de la mesure de l'efficacité, de la productivité. Faut-il alors renforcer et multiplier les reporting numériques (que certains ont appelé flicage) ou au contraire développer des process basés sur la confiance et sur des outils partagés de mesure des résultats quantitatifs et qualitatifs.

Est alors aussi posé la question du temps consacré au travail, question que nous évoquerons ultérieurement.

Qualité du travail et Innovation

Pour les autres travailleurs, de première ligne durant le confinement (soignants, éboueurs, caissières, services de proximité...) qui ont souvent innové dans leur organisation opérationnelle pour faire face aux difficultés (accroissement de charge, diminution du personnel à cause de la maladie et des absences), que peut-on garder de cette **capacité d'innovation** lors du retour « à la normale » ?

Serait-ce une simple parenthèse ou le début de nouvelles approches dans la co-construction de l'organisation du travail ?

N'aura-t-on pas aussi besoin de cette **innovation au plus près du travail**, durant la longue phase de déconfinement dans toutes les entreprises et les institutions qui doivent réaménager leurs locaux, leurs process entre travail présentiel et travail à distance, aménager le travail avec des masques, accroître les plages horaires de fonctionnement pour étaler les pointes de transport... ?

Questionnement sur les conditions de travail

Aménagement des situations de travail

Pour le télétravail où le risque est de passer d'une méfiance ancienne pour ce mode de travail à un engouement inconsidéré, de nombreuses questions d'organisation se posent, avec en premier lieu la **question des outils** informatiques performants et des **locaux**.

Faut-il doter chaque télétravailleur d'un matériel complet et coûteux à domicile ?

Chaque salarié n'a en effet pas la possibilité de disposer d'un espace de travail personnel chez lui. Les entreprises fournissent un matériel informatique type Laptop, mais ne serait-il pas judicieux d'établir en fonction de l'activité une gamme de produits informatiques nécessaires à la réalisation des tâches demandées en télétravail ?

Peut-on de plus imaginer une solution mixte entre du télétravail à domicile et des espaces de coworking, proches des habitations des salariés, en inter-entreprises avec du matériel performant de visio-conférence ou d'impression ?

Fatigue, stress

Ils ont souvent été évoqués, ils sont la conséquence des temps de concentrations déjà cités, des postes de travail mal adaptés, mais aussi des relations entre les équipes et les managers. Les recommandations de l'ergonome quand il est difficile d'avoir un espace de travail dédié avec les mobiliers adaptés et de changer régulièrement de position et de ne pas hésiter à faire quelques exercices physiques de détente deux à trois fois par jour, ne faudrait-il pas organiser dans l'entreprise des guides de bonnes pratiques concernant l'organisation du travail mais aussi

qui respectent des principes physiologiques et ergonomiques simple sans faire appel à des experts "gogothérapeutes" ?

Isolement

La longue période de séparation des équipes vécue lors de la pandémie est exceptionnelle mais ne doit-elle pas servir à réfléchir dans les entreprises, en dehors du télétravail d'ordre médical, aux temps de télétravail qui certes permettent au salarié de se sentir plus au calme, mais qui ne doivent pas l'isoler du reste de l'équipe ? N'est-il pas aussi nécessaire de préparer les managers à accepter, organiser leurs collaborateurs à ces formes de travail ou l'autonomie, la confiance et la reconnaissance sont les valeurs importantes d'un travail efficace ?

Travail en présentiel

Ces questions de conditions de travail vont aussi se poser de manière nouvelle dans le travail présentiel, où les open space devront se transformer avec l'exigence de distance physique, ainsi que, pour beaucoup, le travail avec masque qui constitue, de fait, une contrainte supplémentaire. N'est-ce pas une occasion unique d'ouvrir des échanges au plus près du terrain avec les personnes concernées pour construire ensemble de nouveaux environnements de travail ?

Questionnement sur la gestion du temps

Temps de travail –

En travaillant à domicile, de nombreux contributeurs (mais aussi de nombreux articles et contacts pro) ont évoqués des plages horaires morcelées ou plus longues qu'à l'habitude soit du fait du poids de la famille, de conditions de travail mal adaptées, des connections numériques inadaptées, ou des difficultés à organiser son activité. Le télétravail permet pour ceux qui vivent loin de leur lieu de travail de gagner du temps et de la fatigue mais cela devrait-il contribuer à augmenter leur temps de travail ? Au-delà de des règles sur le temps de travail, il est important d'accompagner les salariés en travail à domicile à réguler le temps de travail pour permettre à leur unité corps-psyché de prendre aussi du repos indispensable à leur performance.

Maîtrise du temps

La question devient alors celle de la **maîtrise du temps** par les salariés, et le partage entre **temps professionnel et temps personnel**.

De ce point de vue la période de confinement n'est pas totalement significative à cause des contraintes familiales de confinement des enfants qui poussaient certain(e)s à décaler leur activité professionnelle tard dans la nuit.

Toutefois la question se posera toujours. Quand puis-je considérer que mon travail du jour est terminé et conforme à mon contrat de travail ? Ne dois-je pas reproduire à domicile, mes horaires habituels de travail, d'autant plus si je suis en interaction fréquente avec mes collègues ou des clients ? Mais ne vais-je pas reperdre alors ce qui fait du télétravail un espace d'autonomie ?

Bien évidemment est aussi questionné à ce stade le **rapport à l'efficacité** déjà évoquée précédemment, et qui peut reposer sur un contrôle accru du temps ou à l'inverse sur des marges de manœuvre basées sur la confiance. Autant de questions que chaque entreprise et institutions devront examiner et aider leurs salariés à se poser.

Télétravail et travail en présentiel

L'autre grande question du rapport au temps est celle du partage entre **le télétravail et le travail présentiel**. Beaucoup des contributeurs, intéressés à poursuivre le télétravail ou à l'organiser pour leurs subordonnés, soulignent que le télétravail à 100% est rarement la bonne solution, pour plusieurs raisons. C'est d'abord la question du maintien de la relation entre collègues, non seulement conviviale, mais aussi opérationnelle dans des process de travail où le collectif est primordial. Sur ce point est souvent posée la question de la répartition entre temps d'échange et temps de travail isolé, paramètre important du choix pour l'intensité du télétravail.

Il faut aussi considérer le rapport du salarié à l'entreprise qui constitue pour chacun une part de son identité professionnelle et qui nécessite un minimum de présence physique. Et il faut encore interroger les conditions du management qui demande une proximité de relations, soit dans la prescription soit dans le soutien.

Par ailleurs les salariés ont, pour beaucoup, découvert avec plaisir la réduction drastique de leur temps de transport. Quant aux entreprises elles voient d'un bon œil les mètres carrés de bureau à économiser.

C'est avec toutes ces questions et tous ces paramètres que les choix devront être faits sur ce partage entre présence et télétravail, entreprise par entreprise, voire situation de travail par situation de travail (du cousu main ?).

Pour certaines entreprises et certains salariés la question ne sera pas seulement la répartition entre télétravail et travail présentiel, mais aussi l'introduction d'une troisième variable déjà évoquée que constitue l'espace de coworking à proximité de l'habitation du salarié.

Dans le travail présentiel du jour d'après, le rapport au temps semble moins transformé que pour le télétravail. Les données du débat entre partenaires sociaux resurgissent comme précédemment sur le thème de la durée du travail, de son impact sur l'économie et sur l'emploi.

Aménagement du temps

Toutefois, les conditions du déconfinement dans les transports donnent une réelle opportunité de se réinterroger sur **l'aménagement du temps de travail** et son impact sur l'organisation du travail. En effet pour étaler les périodes de pointes des transports en commun, il est demandé aux entreprises d'élargir et/ou de décaler leurs plages d'ouverture du travail.

La question alors est de voir comment ces aménagements vont être réalisés, sous quelle forme de concertation avec les salariés concernés, débouchant sur quels compromis entre les exigences de la production des biens et services et les attentes des salariés.

Questionnement sur le collectif

Réunions à distance

La première question est celle de la multiplication des **réunions à distance**.

Ces réunions ont d'abord pour but d'organiser et harmoniser le travail dans le cadre de process incluant différentes personnes. Elles existent déjà fréquemment en présentiel mais l'absence d'harmonisations informelles de proximité en accroissent le nombre en télétravail.

C'est aussi la « découverte » que l'on peut aussi faire des réunions avec des personnes dans différentes régions de France (collègues ou clients) sans multiplier les déplacements. C'est

encore des régulations managériales à distance qui provoquent des réunions nouvelles, là où des contacts informels physiques suffisaient.

Il y a lieu de se poser la question de cette prolifération, source de temps consommé, de fatigue accumulée par une attention accrue de chacun liée aux outils de visio-conférence, et en définitive d'efficacité décroissante de ces réunions.

La question du nombre, de la fréquence des réunions doit se poser systématiquement.

Doivent être examinées la question du nombre de participants, la question de la durée de chaque réunion, enfin la question de la qualité des outils informatiques de visio-conférence.

Enfin, il faut s'interroger sur la nature de ces réunions. Une réunion de décision sur la base d'un dossier clair peut être très courte et efficace. Une réunion de réflexion, d'échanges, de créativité, de controverse, qui exige beaucoup d'écoute, de la finesse et de la subtilité dans les échanges, voire de la communication non verbale et qui risque de s'éterniser a moins de chances d'aboutir et peut créer des frustrations.

Il faut enfin questionner le temps de travail en visio-réunion. En face à face, les réunions s'éternisent mais du fait du contact direct, elle peut permettre au groupe réuni de mieux se connaître, de laisser s'exprimer ses affects indispensables parfois à l'action. En réunion numérique, lorsque les participants se voient et encore plus lorsqu'ils ne se voient pas, n'est-il pas essentiel de réfléchir à un mode d'organisation qui réduise le temps de ce type de réunion qui lorsqu'elles s'éternisent accentuent la fatigue et sont au final peu productive ?

Les méthodes de gestion des connaissances relatives au travail comme les "Kanban" ne pourraient-elles pas être un mode d'organisation qui permettent d'aller à l'essentiel pour respecter l'objectif du " juste à temps" pour ne pas surcharger les salariés.

Répondre à ces questions participe du choix évoqué précédemment à faire entre le télétravail et le temps présentiel.

Collectif de travail

Le questionnement sur le collectif, c'est aussi le rapport au **collectif de travail**, ceux sans qui je ne peux pas faire correctement mon travail, soit parce que je suis lié dans un process successif, soit parce que je dois faire mon travail avec eux. Ce collectif n'a pas seulement comme vocation d'organiser entre elles des activités, c'est aussi une réunion de compétences qui facilite l'entraide et l'apprentissage permanent, et c'est encore un rassemblement de personnalités qui créent de véritables relations humaines au sein et autour du travail, voire au-delà.

La question majeure est d'éviter que le télétravail ne mette à mal ce collectif qui a besoin de relations physiques même partielles pour être efficace et maintenir la convivialité.

Rapport à l'entreprise

Le rapport au collectif c'est aussi le **rapport à l'entreprise**, à ses produits et services, à ses institutions, à son identité. Là encore la question de la distance se pose en particulier pour les télétravailleurs en fonction de leur temps en présentiel. Faut-il alors comme pour les commerciaux qui sont souvent loin de leur entreprise organiser des temps d'échanges physiques professionnels et/ou conviviaux.

Réseaux professionnels

Le rapport au collectif est encore celui des **réseaux professionnels** qui sont souvent, par nature, à distance et qui semblent avoir été renforcés pendant cette période de confinement.

La question principale est de maintenir et développer les conditions qui ont permis ce renforcement.

Questionnement sur l'autonomie et sur le management

Autonomie

Quand on pense télétravail, on pense très vite liberté et autonomie dans le travail, ce qui a longtemps fait peur aux dirigeants et a limité le développement du télétravail. Après cette expérimentation en vraie grandeur et en masse, les esprits ont évolué, peut-être trop vite, et le balancier pourrait aller très loin vers le « tout télé travail »

Se pose alors vraiment la question de **l'autonomie** ?

Est-ce que les salariés ont toutes les cartes en mains pour un travail autonome ?

Quid des compétences pour réaliser l'entièreté d'un travail ?

Comment profiter de l'entraide du collectif, de l'apport de l'expert, du soutien du manager ?

Comment dépasser la méfiance liée au risque de la non-productivité supposée ?

Comment ne pas culpabiliser face à des difficultés qui vous font perdre du temps et vous amène à « *ne plus compter vos heures* » ?

Quelles responsabilités nouvelles cela vous confère-t-il ? Et quelle en est la reconnaissance ?

Ces questions ne sont pas nouvelles. Elles se posent aussi pour le travail en présentiel et pour ceux qui, en première ligne, auront accru leur autonomie durant le confinement.

Comment pourront-ils s'appuyer sur cette expérience pour la faire inscrire dans l'avenir ? Ainsi des soignants qui ont été plébiscités par la population. Mais les autres ?

Mais si ces questions ne sont pas nouvelles, elles prennent de l'ampleur avec le télétravail qui constitue une réelle opportunité pour faire changer le travail vers plus d'autonomie.

Management

A condition, en contrepoint de se questionner sur le **rapport au management**.

Comment un management essentiellement prescripteur et contrôleur pourrait-il se maintenir avec une telle évolution ?

Certains s'y sont essayés et leurs pratiques ont vite été cataloguées de « flicage », ce qui ne veut pas dire que c'est impossible mais peu compatible avec la notion d'autonomie.

Quant à ceux qui ont testés le développement de cette autonomie chez leurs subordonnés, ils se sont interrogés sur ce mot clé qu'est « **la confiance** ». Comment la développer ?

La réponse n'est pas unique. Les questions sont nombreuses et variées auxquelles il faut tenter de répondre.

Quelle délégation de responsabilités et comment en mesurer les bénéfices pour le salarié et pour le manager ?

Quelles pratiques de soutien professionnel voire personnel auprès des salariés à distance et en présentiel ?

Quel traitement « bienveillant » des difficultés rencontrées par les télétravailleurs ?

Quel sens donné et redonné au travail à distance ?

Quel processus d'apprentissage, voire de travail apprenant à mettre en œuvre pour le travail à distance ?

Quel mode de reconnaissance de cette autonomie augmentée ?

Ces questions ne sont pas exhaustives. Chaque entreprise, chaque salarié y ajoutera sa propre créativité et viendra la partager avec l'ITMD s'il le souhaite.

Annexes

L'appel à contribution :

L'ITMD engage une réflexion collective en s'appuyant sur vos propres expériences
 Nous vous remercions par avance de préciser votre contribution dans la trame ci-dessous

Votre situation

Profession :

Votre travail pendant le confinement

Activités menées en télétravail avant le confinement :

Oui – Non :

Votre travail pendant le confinement :

A domicile – en entreprise :

Qu'avez-vous appris de votre travail pendant le confinement (télétravail ou non) qui pourrait permettre de l'améliorer demain : restriction - extension de votre pouvoir d'agir, extension de vos responsabilités, plus grande autonomie, meilleure reconnaissance, légitimité renouvelée... ?

Certaines activités ont, du fait du confinement, été suspendues. Quelles activités pourraient ne pas reprendre ou reprendre différemment ?

Quelles nouvelles activités pourraient être développées ou inventées ?

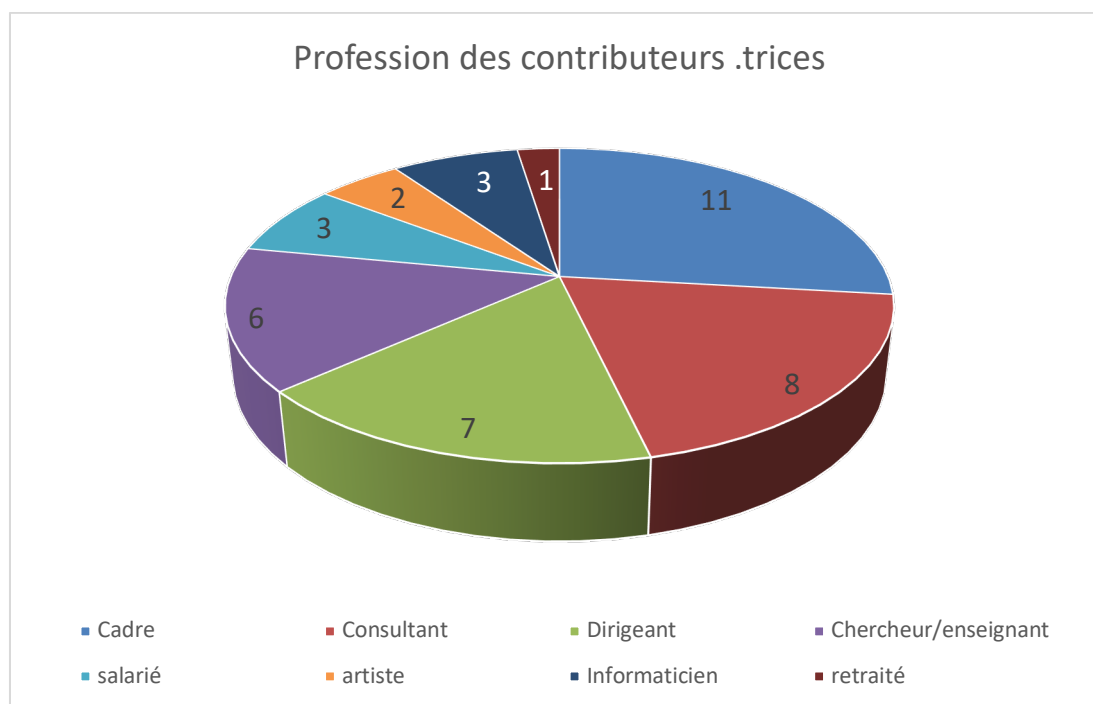


Fig 1 : Professions des contributeurs .trices

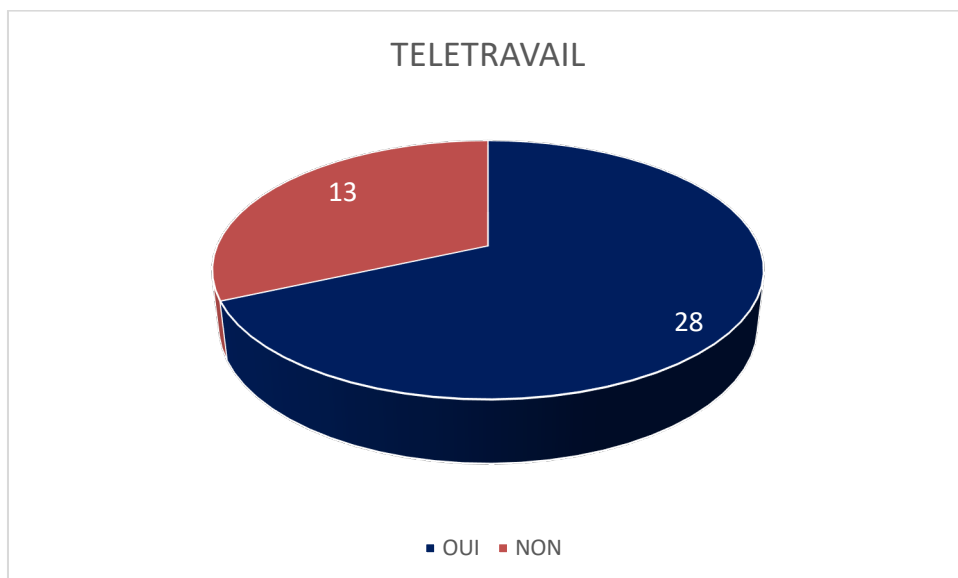


Fig 2 : Nombre de contributeurs .trices ayant été en télétravail avant le confinement

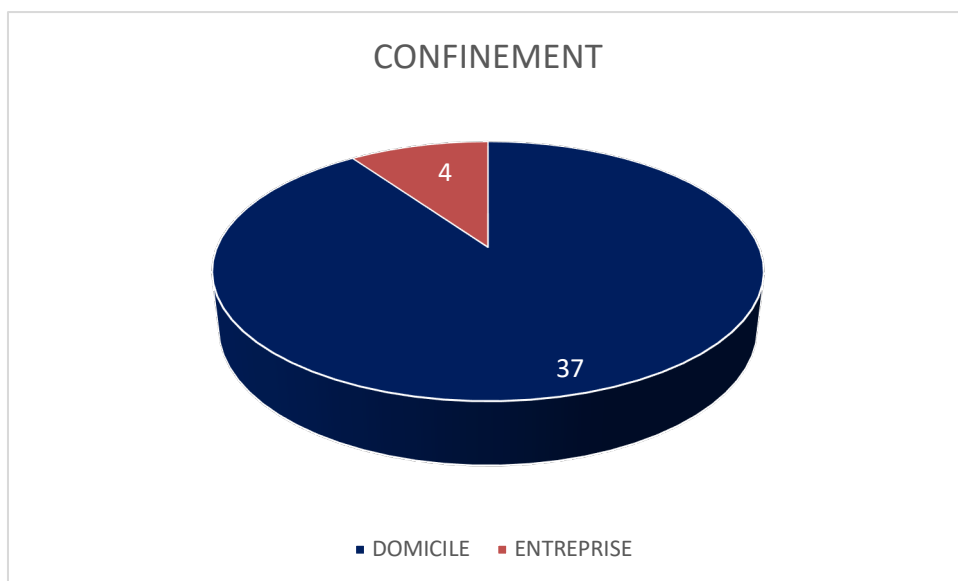


Fig 3 : Nombre de contributeurs .trices ayant travaillé à domicile

Méthode de dépouillement

A partir des contributions nous avons recherché les mots clés ; le tableau ci-dessous montre les occurrences des mots clés.

Thématiques	Mots clés	Travail durant le confinement	ce qui doit changer demain	ce qui doit être nouveau	total
VIE COLLECTIVE	réunions/terrain/social/corps/resynchronisation/client/innovation/collectif/échanges/contacts/réseau/liens/relations	20	9	5	34
ORGANISATION	organisation/tiers lieux/outils téléW/utilité/norme/temps/discipline/exigences/règlementation/productivité/efficacité/retard	20	3	10	33
CONDITIONS DE TRAVAIL	fatigue/stress/risques pro/travailler plus/contraintes nouvelles/conditions de téléW/QWT/recul/calme/isolement/impacts	11	7	5	23
MANAGEMENT	Management/flicage ou confiance /communication/animation/légitimité/reconnaissance/délégation/décisions	14	3	4	21
QUALITE DU TRAVAIL-	liberté/autonomie/responsabilités/pouvoir d'agir/polyvalence/sens/mentalités/culture/l'essentiel	10	2	5	17
DOMAINES DE CHANGEMENT	conseil et tourisme/les autres ou moi/métiers de service/recherche/création artistique/nouvelles pratiques/pas de changements		6	8	14
FORMATION	formation	2	3	6	11
		77	33	43	153

Tx 1 : Tableau des thématiques retenues à partir des réponses des contributeurs pour les 3 questions.