

# Télétravailler c'est toujours travailler

Le télétravail à l'époque de la Qualité de Vie au Travail

Juin 2020

L'objectif de cette courte note n'est pas de couvrir le champ entier de ce qu'il est convenu d'appeler le télétravail. Le contexte de la première moitié de l'année 2020, sur fond de crise sanitaire a abouti à une généralisation importante de cette notion. Confinement oblige, le travail à domicile s'est répandu au niveau de très nombreuses collectivités. Nous différencierons ici, diverses formes de travail en distanciel. Le télétravail en lui-même est une pratique clairement encadrée par la loi, et inscrit dans le Code du travail. Le travail à domicile quant à lui est plus « flou » comme notion, fortement dépendant de chacun, de son habitat, de la composition de sa famille ... Il convient également de différencier télétravail et mobilité.

Penser le télétravail doit nous amener à questionner trois axes principaux : l'axe technologique, l'axe Ressources Humaines et l'axe organisationnel. Cette courte note intègre quelques éléments de réflexion sur ce troisième volet. De fait, penser le télétravail impose de requestionner la notion de travail, et la relation de l'agent à celui-ci.

## La relation de l'homme au travail

Rappelons dans un premier temps, l'origine du termes travail. Le mot travail vient du latin tripalium, qui était un instrument de torture composé de trois pieux. Rappelons également que le travail désigne la période de l'accouchement pendant laquelle se produisent les contractions. Nous trouvons ici un lien « traditionnel » entre travail et souffrance/douleur. Il est à noter qu'à contrario, le travail peut procurer satisfaction et plaisir à celui qui l'exerce.

La relation des hommes au travail a fortement évolué depuis quelques décennies. Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et sa version « élargie » sous la forme de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO), Qualité de Vie au Travail (QVT), prise en charge des Risques Psycho Sociaux (RPS), sont de nouvelles approches s'invitant de plus en plus fréquemment dans le périmètre de l'organisation des structures privées comme publiques.

En novembre 2012, M. Achille Weinberg indiquait que « On travaille pour trois raisons fondamentales : gagner sa vie, exister socialement et faire des choses qui nous intéressent »<sup>1</sup>. L'ambiguïté existe là aussi entre plaisir et déplaisir. Certains peuvent ainsi penser qu'ils « perdent leur vie à vouloir la gagner », exister socialement nous impose aussi de nous plier à des collectifs qui peuvent être générateurs de souffrance, et enfin pour une activité qui nous intéresse, combien d'activité « ennuyeuses » et peu valorisantes sommes-nous amenés à réaliser.

Réduire au maximum la souffrance au travail, allier performance globale des organisations avec la qualité de vie au travail à destination des agents, voici deux axes de réflexion utiles pour définir ce que peut être le télétravail. Tel qu'indiqué dans le préambule de l'ANI QVT de juin 2013 : « La qualité de vie au travail désigne et regroupe sous un même intitulé les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises, d'autant plus quand leurs organisations se transforment. »

Dès lors, il convient de préciser ce que recouvre l'idée même de Qualité de Vie au Travail (QVT). La réflexion sur la QVT s'appuie sur trois axes : les conditions de travail, les capacités d'expression et de travail, le contenu du travail.

<sup>1</sup> [https://www.scienceshumaines.com/pourquoi-travaille-t-on\\_fr\\_29536.html#](https://www.scienceshumaines.com/pourquoi-travaille-t-on_fr_29536.html#)

## Éléments de définition du télétravail

Le télétravail est un mode d'organisation du travail dans lequel l'agent accomplit son activité hors des locaux de son employeur de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication (Internet notamment). Cette forme d'organisation du travail est encadrée par le contrat de travail ou un avenant à ce dernier. Le télétravail doit être effectué de manière régulière, un travail réalisé ponctuellement au domicile de l'agent ne lui conférant pas le statut de télétravailleur.

Depuis la réforme du Code du travail, « la mise en place du télétravail dans l'entreprise s'effectue par accord collectif ou par le biais d'une charte élaborée par l'employeur (après avoir recueilli l'avis du comité social et économique s'il en existe un). Ce texte fixe notamment les conditions de passage au télétravail, les modalités de contrôle du temps de travail ou la fixation des horaires pendant lesquels l'employeur peut contacter ses salariés (dans le respect du droit à la déconnexion).<sup>2</sup>»

En ce qui concerne le télétravail au sein de la Fonction Publique, ses conditions de mise en œuvre ont été fixées par le décret n° 2016-151 du 11 février 2016, modifié par le décret n° 2020-524 du 5 mai 2020. Au-delà du décret, une délibération de l'organe délibérant pour la fonction publique territoriale fixe notamment les activités éligibles au télétravail et les fonctions exercées par l'agent.

Sauf raisons liées à l'état de santé du salarié, le télétravail ne peut être exercé que 3 jours par semaine au maximum. Le statut juridique de l'agent en télétravail ne change pas. Il conserve les mêmes droits et obligations que les agents exerçant sur leur lieu d'affectation. La crise « Covid 19 » a été l'occasion d'appliquer l'article L.1222-11 du Code du travail et de généraliser le recours au télétravail sans possibilité de refus du salarié, aucun avenant au contrat de travail n'étant nécessaire. A l'inverse, depuis le 17 mars 2020, l'employeur ne peut refuser le télétravail au salarié qu'à la condition de prouver que les règles sanitaires sont bien respectées et que la présence physique du salarié est nécessaire sur le lieu de travail.

## Télétravail et conditions de travail

L'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de travail) indique que le volet « Conditions du travail » d'une démarche QVT couvre :

- L'environnement de travail (physique, technique, organisationnel...);
- Les conditions d'emploi (formation, carrière, égalité, parcours professionnel...);
- Les conditions de vie extraprofessionnelles en relation avec le travail (temps de transport, problèmes de santé...).

Le télétravail influe fortement sur ces conditions de travail. L'idée même d'une activité hors locaux de l'employeur ouvre des perspectives très différentes :

- Travail au domicile de l'agent ;
- Travail dans un tiers lieu (espace de coworking par exemple).

Ces différentes modalités ne posent pas les mêmes contraintes à l'agent concerné.

Travailler à domicile impose ainsi de disposer d'un espace dédié à l'activité, suffisamment séparé de la sphère strictement familiale, alors que l'utilisation d'un tiers lieu permet à l'agent de ne pas « faire entrer le travail » dans sa vie personnelle. À l'époque de la Covid 19, que penser d'agents télétravaillant dans un appartement tout en gardant des enfants en bas âges. Pour certains d'entre eux, la situation a pu devenir rapidement compliquée à maîtriser, voir anxiogène.

---

<sup>2</sup> <https://droit-finances.commentcamarche.com/contents/1526-teletravail-definition-loi-et-droits-du-salarie#>

Une seconde problématique est plus technologique et porte sur le débit réseau dont dispose l'agent pour effectuer son activité. Au-delà de la dimension purement technologique, un réseau « trop lent » peut rapidement devenir particulièrement crispant et stressant pour l'agent, avec la sensation que « l'ordinateur ne répond pas ».

Il faut enfin noter qu'un des arguments régulièrement mis en avant en faveur du télétravail porte sur la réduction importante des temps de transport.

### **Télétravail et capacités à s'exprimer**

L'ANACT indique que le volet « capacité à s'exprimer et à agir » d'une démarche QVT couvre les dimensions :

- du participatif (groupe de résolution de problèmes, débats sur le travail...);
- du partenariat social (concertation, dialogue social...);
- du soutien managérial (clarté des objectifs, reconnaissance...);
- du soutien des collectifs (solidarité métier, travail en équipe, échanges sur les pratiques...).

Dès lors ou le télétravail a une durée limitée, le risque de désocialisation se trouve réduit. Un des grands dangers de cette forme d'organisation du travail est en effet l'isolement dans lequel l'agent peut « s'enfermer ». Les temps de travail collectifs permettent au manager/encadrant d'identifier si un tel risque existe et à entreprendre de le traiter. Ces mêmes temps permettent à l'agent de retrouver la dimension collective (directe) de l'activité. L'activité d'un collectif est structurée autour d'un ensemble de rituels qui ponctuent le temps de travail. Pour exemple, nous citerons les pauses. Celle-ci sont généralement ritualisées, les mêmes agents prenant ensemble leur pause, quasiment toujours dans un même lieu et à horaires relativement fixes. En période de télétravail, cette ritualisation disparaît au profit du rituel individuel que l'agent va mettre en place.

Un des enjeux du télétravail sera dès lors de mettre en interaction ces deux temps du travail, en garantissant une cohérence d'ensemble. Le management/encadrement est un des éléments majeurs, tant en termes de gestion de ces temps que de régulation en continu d'éventuelles difficultés survenant.

### **Télétravail et contenu du travail**

L'ANACT indique que le volet « contenu du travail » d'une démarche QVT couvre :

- Autonomie au travail : pouvoir d'agir sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outils...) et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un sentiment de maîtrise ;
- Valeur du travail : le sens du travail ou sa valeur est d'abord perçu par autrui (client, bénéficiaire, hiérarchie, pair...) et renvoie au sentiment d'utilité ;
- Travail apprenant : il renvoie à la possibilité de mobiliser dans son exercice professionnel un ensemble de compétences (relationnelles, émotionnelles, physiques, cognitives...);
- Travail complet : réaliser une tâche complète non seulement au plan organisationnel (maîtrise d'un processus ou d'une séquence de processus), mais aussi pouvoir évaluer les effets de l'activité en regard des résultats attendus (sentiment de responsabilité).

Si le télétravail semble influencer fortement sur l'autonomie de l'agent, il pose quelques problèmes en termes de la gestion des temps de travail. En effet, dans le cas d'un télétravail à domicile, la répartition entre temps d'activité personnelle et temps d'activité professionnelle peut être particulièrement fluctuante. Certains agents peuvent ainsi travailler sur des horaires parfois extrêmement décalés (très tôt le matin ou tard le soir). Au-delà, le suivi des temps de travail est plus complexe, et si majoritairement la question de savoir si l'agent a effectué son quota d'heures travaillées ne se pose que peu, la vérification que l'agent n'a pas largement dépassé ce quota doit être intégrée dans les nouvelles pratiques managériales.

Là aussi, le passage entre les temps à domicile (ou dans un tiers lieu) et les temps « au bureau », doit permettre de réguler ce risque. La ritualisation des temps d'activité doit en effet rester cohérente tout au long de la semaine, au risque que l'agent ne ressente après quelques temps, un sentiment d'éparpillement, voire de lassitude.

---

### Le management au temps du télétravail

In fine, le télétravail requestionne la pratique managériale. De fait, des principes managériaux identifiés depuis bien des années se voient remis au premier plan : **passage du management de « contrôle » au management par la « confiance »**, écoute de l'agent en lui ouvrant des temps dédiés à son suivi individuel, mise en place de temps « conviviaux » afin de maintenir/développer la cohésion des équipes, penser autrement le maintien de la sociabilisation de l'agent ... voici quelques un des axes que le manager se doit aujourd'hui de couvrir, en modifiant sa relation à l'agent et au collectif auquel il appartient.



Jordi VALLES, consultant sénior ARCHOS Consultants