

# Faire du télétravail un atout pour notre avenir commun

**Respectable Loge, Aménité & Fidélité, Orient du Havre, Région 9**

**Mots-clefs : Télétravail, Nouvelles technologies de l'Information et des Télécommunications (NTIC), Le nouveau poste de travail, Gestion des risques, plan de crise**

Les constats après une expérience du télétravail forcée par la COVID-19

Selon le Ministère de l'Économie et des Finances français, le télétravail se définit comme « une forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire ».

Forcée par la COVID-19 et par le confinement qui s'ensuit, cette pratique s'est étendue bien au-delà des organisations qui l'avaient déjà intégrée. Nous avons pris conscience de ses avantages immédiats :

- Moins de temps et d'énergie perdue dans les déplacements entre son domicile et son lieu de travail habituel.
- Permettre la continuité, même partielle, de l'activité des entreprises. Cela a notamment été le cas pour les sociétés de service et pour la part administrative des autres structures.
- Un impact écologique lié à la réduction des déplacements pour rejoindre son lieu de travail.

Le télétravail n'est pas une idée nouvelle. Il s'est lentement développé avec les progrès des télécommunications, avec une forte progression dès l'avènement de l'Internet et la numérisation des échanges téléphoniques qui s'ensuit. Nombre de grandes entreprises de services encourageaient déjà cette pratique avant la crise sanitaire. Ainsi, en 2015, 17 % de la population active européenne pratiquaient déjà le télétravail (Étude Eurofound). Rappelons aussi qu'il existe depuis 2002 une réglementation européenne sur le télétravail (accord-cadre européen du 16/7/2002).

De nombreuses solutions techniques ont été développées comme autant d'extensions fonctionnelles au support du télétravail (espaces de travail partagés ou « coworking », postes de travail nomades facilitant les contacts distants entre l'employé et son entreprise, plateformes collaboratives permettant l'accès distant et protégé aux informations partagées, externalisation des centres d'appels...).

Afin de respecter le format-cadre du livre blanc et concentrer nos réflexions sur la proposition, titre, nous ne développerons pas ici les points suivants, sans pour autant nier leur intérêt intrinsèque :

- Quels moyens technologiques au support du télétravail ? Si disposer d'une infrastructure matérielle et logicielle fiable et sécurisée est une clé de l'efficacité du télétravail, nous n'aborderons pas ces moyens sous l'angle technologique ;
- Comment réduire la « fracture numérique » ? Ce facteur d'exclusion, frein au développement du télétravail, constitue en soi un sujet de contribution au livre blanc.
- Le « nomadisme professionnel » décrit l'activité d'un salarié qui effectue son travail à la fois éloigné de la domiciliation de l'entreprise qui l'emploie et de son domicile personnel. Les réponses techniques apportées aux nouveaux nomades ont permis l'extension au télétravail.
- Le « travail à domicile conventionnel » qui consiste à contribuer directement à la production de biens manufacturés à partir de chez soi n'est pas assimilable au télétravail.

## État des réflexions sur le télétravail

L'appel au télétravail a permis d'éviter une interruption totale de l'activité économique en conséquence du confinement des employés. Pour beaucoup, cette réponse improvisée aura été l'occasion de découvrir une alternative aux pénibles trajets quotidiens pour rejoindre son poste en entreprise. D'autres retiendront plutôt l'importance des interactions directes avec leurs partenaires professionnels... Il est important de tirer toutes les leçons de cette expérience bricolée dans l'urgence à grande échelle.

L'objectif n'est pas aujourd'hui de forcer la généralisation du télétravail, mais d'analyser la réalité de son intérêt tant pour l'efficacité des entreprises que pour le bien-être de leurs employés, en intégrant également toutes ses conséquences périphériques sur notre modèle économique, écologique et social. Le télétravail est une réponse dont le développement n'est pas une fin en soi. Sa mise en pratique contrainte aura au moins servi de révélateur en bousculant l'immuable boulot-métro-dodo.

Plusieurs conséquences inhérentes au télétravail devront être intégrées à nos réflexions :

- Cette solution est partielle, car réservée à certaines natures d'activités. Sous certaines conditions pratiques, elle peut concerner des tâches administratives, de recherche-développement individuelle, ou la fourniture à distance de services virtualisés.
- Hormis sa réponse à la distanciation sanitaire telle qu'exigée par la COVID-19, son intérêt permanent est plus évident en milieu urbain, quand les salariés sont significativement éloignés de leur site de rattachement professionnel (transport en distance ou en temps immobilisé).
- Les réticences des représentants du personnel s'appuient sur des expériences douloureuses d'externalisation massive de services qu'ont permis les nouvelles technologies pendant ces trente dernières années. Après la définition de leur contour et leur automatisation, des activités telles les centres de support à la clientèle, la gestion de la comptabilité ou de traitement des ressources humaines ont massivement été transférés à des entreprises tiers au-delà des frontières nationales. De même des services bancaires ont-ils quitté les agences locales pour être désormais rendus en ligne. La généralisation du télétravail ne doit donc pas être une nouvelle étape de la stratégie qui, considérant la distribution des tâches comme une variable financière d'ajustement, aboutit à la paupérisation des classes moyennes.
- Organiser son travail à domicile exige de « s'isoler chez soi de ses proches », ce qui ne s'improvise pas. Disposer du cadre et de l'infrastructure technique est la première condition nécessaire. Mettre en place l'organisation et les règles internes qui rendent efficace le télétravail devient très vite une exigence qui nuance souvent l'enthousiasme de la première heure.
- Pour l'entrepreneur, contrôler le travail délivré par les employés, c'est d'abord de s'assurer de leur présence à leur poste. Mais la généralisation du télétravail impose souvent l'instauration d'un système de mesure de la tâche accomplie au constat de la réalisation d'objectifs définis. Ce nouveau paradigme bouscule significativement les relations professionnelles entre les employés concernés et la maîtrise à qui ce nouveau contrôle est délégué.
- L'absence d'interactions sociales directes pendant le confinement a pu être vécue comme une frustration. Un axe de réflexion portera sur cette demande d'appartenance à une communauté de travail et plus largement sur l'entretien d'une culture d'entreprise.
- Les services en ligne modifient significativement la nature du service rendu au client final. Ils participent de la fracture numérique, isolant davantage les clients exclus par ces technologies.
- Pour une entreprise, le déploiement du télétravail expose son système d'information aux risques d'intrusions externes malveillantes. L'improvisation dans l'urgence de la première vague a fragilisé la sécurité de ces systèmes. De fait, les incidents se sont multipliés à cette période.
- Enfin, l'infrastructure technique donnant l'accès à ces technologies dessert très inégalement notre territoire : certains rêvent déjà à la 5G quand beaucoup attendent encore un réseau de bonne qualité, sans oublier l'existence persistante de déserts numériques qui condamnent le développement ordinaire des zones concernées.

## Proposition

Nous avons déjà l'expérience malheureuse de solutions portées par les nouvelles technologies qui deviennent des réponses imposées au seul bénéfice de ceux qui les maîtrisent. Utilisons l'expérience grandeur nature du télétravail qu'impose l'urgence de la COVID-19 pour anticiper ce que sera demain l'organisation de notre poste de travail. En obligeant chacun des interlocuteurs à reléguer ses priorités individuelles, ce contexte force une opportunité extraordinaire d'échanges libérés de leurs oppositions ordinaires. Nous sommes conscients que cette contribution, plus qu'un plan d'action concret (qui fait quoi, comment et quand), propose une démarche encore très générale.

### **Faire du télétravail une chance pour notre avenir commun**

**Redécouvrons l'intérêt de la gestion des risques et des plans de crises. Le consensus sur l'intérêt commun à assurer la continuité de l'activité des entreprises et de l'emploi a autorisé implicitement l'improvisation. Le cadre constructif pour réfléchir ensemble à des solutions innovantes comme le télétravail existe encore aujourd'hui. Profitons-en pour anticiper la prochaine crise afin d'éviter les approximations passées, porteuses potentielles de sur-crisis.**

**Tirons ensemble les leçons apprises et identifions les opportunités et les bénéfices qu'offre le télétravail ainsi que les contraintes existantes. Imaginons ensemble les réponses pour accroître l'efficacité du télétravail et préparons les solutions pour anticiper et contourner les dérives potentielles qui lui sont associées.**

Appliquons à notre réflexion sur le télétravail une approche durable. Le télétravail est un moyen déjà à notre service. La question est aujourd'hui celle de sa contribution au monde que nous souhaitons et la définition d'un plan de transition pour que son utilisation profite à terme au plus grand nombre.