

DÉBAT

Le « corona-travail » n'est pas le télétravail

On se trompe souvent quand on parle de télétravail et de ce qu'on pratique en ces temps de crise. Organiser un réel travail à distance suppose de remplir certaines conditions essentielles. Éclairage avec la psychologue clinicienne du travail, Catherine Mieg.

Alain Portails

Après mes trois premiers articles de constat sur les effets organisationnels et managériaux de la crise sanitaire, il est temps aujourd'hui de boucler cette série. J'ai la conviction qu'il n'y a pas de « monde d'après » pour nos organisations, contrairement à ce que je lis très souvent. Je pense que c'est bien trop tôt pour tirer des conclusions définitives. Je pense surtout qu'il n'y aura pas un, mais plusieurs « après », en fonction de ce que les managers et les décideurs auront l'audace, ou au contraire la frilosité, de mettre en œuvre.

Amalgame et pharmacon

Il me semble important de consacrer ce dernier article aux amalgames qui sont pour moi autant de points de vigilance, de pièges à déjouer que de formidables opportunités managériales à exploiter. Je cible dans mes propos le télétravail qui va s'imposer, qui s'impose déjà, comme un pis-aller organisationnel, une mode incontournable ou « la » solution de performance au travail. Tout dépend... Avant de décliner ces amalgames n'oublions pas que le télétravail est un pharmacon. Comme réussir le bon dosage, voici le principal défi managérial des trois prochaines années! Derrière chaque amalgame, Catherine Mieg (1) nous donne son avis de psychologue clinicienne du travail, tant ces questions concernent aussi bien la performance que la qualité de vie au travail. Ainsi, elle exprime ses avis, conformes ou

divergents, dans une sorte de conversation enrichie et du coup si enrichissante!

QU'EST-CE QUE C'EST ?

- **Amalgame**: mélange d'éléments hétérogènes...
- **Pharmacon**: à la fois remède et poison. À bonne dose, on en voit les bénéfices, à mauvaise dose, les effets indésirables.

Un volontariat réciproque

Voici le premier mélange que je constate et qui me paraît très dangereux, voire contre-productif, pour qui veut promouvoir le télétravail et la performance individuelle et collective. En effet nombre d'organisations se précipitent pour proposer à leurs employé(e)s un dispositif complet sous prétexte au final que les périodes de confinement auraient imposé une mode de travail distanciel.

« Prendre un temps de débats avec les salariés sur leurs besoins pour faire le meilleur travail, plutôt que de fonctionner par injonctions »

Pourquoi choisir cette période où on voit bien que rien ne compte plus que la préoccupation, à ce jour essentielle, de désengorger les hôpitaux?

Je rappelle, si besoin, qu'une organisation télétravaillée repose sur un principe simple de volontariat réciproque. Or, aujourd'hui, nous sommes dans un tempo imposé par la crise sanitaire. Il n'y a rien ou presque de volontaire, d'où mon souhait de dénommer le travail distanciel de 2020 « corona-travail » afin justement de bien marquer la différence.

Bien entendu, cela n'empêche pas de réfléchir à l'après et à ce que les organisations souhaitent mettre en place... puisque, désormais, tout le monde sait que le distanciel peut être une solution mais... attention aux amalgames!

La parole à Catherine Mieg...

« Ce qui est en jeu dans ces organisations du travail modifiées de manière précipitée, c'est la question de l'anticipation, ou au moins d'un temps de réflexion. Il est nécessaire pour faire les choix à partir des bons critères. S'il est évident que la dimension sanitaire occupe ici une place de premier ordre, il eut été important de ne pas oublier tous les autres critères qui organisent l'activité. La précipitation n'est jamais bonne conseillère! Prendre un temps de débats avec les salariés sur leurs besoins pour faire le meilleur travail, leurs attentes voire leurs inquiétudes, co-construire en quelque sorte les nouveaux modes de travail plutôt que de fonctionner par injonctions. C'est révélateur de la confiance (ou plutôt du manque de confiance!)



que les managers octroient à leurs collaborateurs. Élaborer ensemble le « travailler », c'est aussi récupérer une place d'acteur au lieu de subir la situation. Et l'on sait que plus on est en mesure de choisir, mieux on vit la situation et ses contraintes. »

La sphère privée n'est pas la sphère professionnelle

Deuxième confusion possible et qu'il convient de traiter comme il se doit.

Oui on travaille très bien chez soi, oui on gagne du temps, bien sûr on peut être plus efficace. Mais il y a un gros mais... Pour être bien vécu, le télétravail doit être absolument cadré sur les espaces afin de bien respecter les deux sphères. La sphère professionnelle doit être bien distincte de la privée sur plusieurs aspects :

- L'espace : dans l'idéal, le télétravail ne doit pas être effectif dans le même espace que « l'apéro » ou le coin lecture... un bureau, une chaise spécifique, un environnement professionnel à la maison ; voilà ce qui doit être recherché !

- Le temps : dans l'idéal, les horaires doivent être encore plus tranchés que dans le travail en présentiel. La structuration de la journée

du travail doit être à mon sens encore plus soignée qu'au bureau afin d'éviter à tout prix les mélanges mal venus qui perturbent à tout coup l'accomplissement optimal du travail prévu.

Quand on télétravaille on doit être en position de travail donc installé dans un espace-temps dédié. Toute désorganisation temporelle ou spatiale menace de fait cette séparation.

La parole à Catherine Mieg...

Je nuancerai : le télétravail peut aussi offrir une liberté dans la gestion du temps qui sera appréciable pour certains. La question est d'abord la connaissance de soi, de ses rythmes les plus confortables etc. chez le salarié et ensuite son autonomie, sa capacité à structurer son temps. Pour certains métiers, le travail peut se déployer de manière très décalée, très personnelle, mais là encore le salarié doit être au pilotage pour décider ce qui lui convient, poser le cadre qui permette de répondre à ses besoins et le partager, voire le négocier avec son employeur.

- Le confort : je suis frappé de voir la différence entre l'ensemble

des précautions prises par les employeurs sur les lieux de travail et l'absence souvent constatée de préconisations d'installation dès lors que le travailleur est chez lui.

La parole à Catherine Mieg...

Quand on parle de rapport individuel au travail, c'est-à-dire de la manière dont chaque travailleur investit son activité, la limite entre le temps passé au travail et le temps libre n'a pas beaucoup de sens. Parce que le travail se déploie bien au-delà du temps passé au bureau. On y pense sur le trajet pour aller au travail, on en rêve la nuit, et c'est souvent là qu'on trouve les solutions aux situations compliquées, on en parle autour de soi. Le travail est un étayage en termes de personnalité, et à travers lui, c'est sa place dans la société, sa contribution au bien commun qui est en jeu. Alors le télétravail peut être un risque, s'il n'est pas bien encadré, comme mentionné plus haut. Ce n'est pas tant qu'il faille poser des limites au travail, mais plutôt qu'il faut tenir les engagements hors travail, indispensables pour s'épanouir et recharger les batteries sur un autre registre identitaire.

L'amalgame risqué entre la performance individuelle et collective

Je lis et j'entends à quel point certains télétravailleurs trouvent leur compte en bossant chez eux. Pour résumer mon état d'esprit, en ce début d'année 2021, je pense qu'effectivement les individus dans leur grande majorité travaillent mieux, se fatiguent moins et peuvent être heureux à télétravailleur. Cependant j'ai une interrogation très forte sur la performance collective. L'utilisation des messages est multipliée par deux ou trois, la dépendance des qualités de connexion, l'impréparation des procédures dématérialisées, les habitudes de travail sur du papier sont parmi les principaux obstacles >>>

»» possibles. Si la performance individuelle peut ne pas être affectée, il n'en est pas de même de la performance collective.

Si le distanciel est possible, la fluidité n'est pas toujours au rendez-vous

Une équipe a besoin d'échanges, d'interactions, de facilités de travail en collaboration. Si le distanciel est possible, la fluidité n'est pas toujours au rendez-vous. Enfin un collectif a besoin de se connaître pour travailler ensemble de façon harmonieuse ; et à distance, c'est bien moins facile. Je n'ai pas, à ce jour, les réponses sur ces questions mais je vois bien que les agents de mon équipe sont heureux de se retrouver. Nous sommes des humains... Attention donc à ce stade de ne pas ériger le télétravail comme un totem de performance alors que les conséquences sur le travail collectif ne sont pas à ce jour bien établies.

La parole à Catherine Mieg...

Ce point fait écho à la question de la coopération. Si l'approche managériale a évolué pour devenir très individualisée, avec des objectifs et une évaluation individuels, c'est un contresens de penser qu'on peut être compétent et performant seul, et ce, dans n'importe quel environnement de travail. La coopération est au cœur de la réussite. Elle se déploie sur le terrain de la confiance, et il faut bien se connaître pour se faire confiance. Mais il faut aussi se parler pour bien savoir ce que font les collègues, le contour des périmètres de responsabilités de chacun.e, ce qui permettra de s'entraider et de s'aider à faire le meilleur travail. D'ailleurs, la question de critères d'un travail de qualité doit être mise en débats dans les équipes. Il peut y avoir des écarts,

des visions différentes, et alors, ce sera compliqué de se comprendre pour réussir ensemble les missions. Le télétravail n'empêche pas la coopération mais il nécessite qu'on consacre un peu de temps à définir ces nouvelles conditions de travail ensemble. C'est du temps qui peut paraître improductif mais il donne les leviers pour ensuite, gagner du temps et être épanoui dans son travail.

L'amalgame harmonieux entre présentiel et distanciel

Dernier mélange évoqué de l'article mais le plus important à mes yeux ! En effet la seule conséquence que je vois de cette crise à ce jour consiste à l'obligation d'imaginer, de concevoir des organisations mélangeant de façon harmonieuse le présentiel et le distanciel. Imaginez un instant les réunions, par exemple ; la technique permet cet amalgame. Il faut et il faudra cependant adapter nos pratiques managériales et utiliser concepts, outils et postures adéquates.

« Combien de perte de temps parce qu'on n'a pas vérifié que se réunir était le mode collaboratif le plus efficace »

La parole à Catherine Mieg...

Cette dernière année, avec ses situations nouvelles, de télétravail ou de mixte, télétravail et présentiel, a pointé quelques difficultés. Par exemple, les réunions qui réunissaient des personnes en présentiel et d'autres à distance se sont révélées très difficiles à animer. Il y a bien sûr des raisons qui touchent la communication. Elle ne se vit pas de la même façon à distance ou en présentiel : prendre la parole en décodant par la communication non verbale si c'est le bon moment, capter l'attention

de l'auditoire, voire porter attention à une personne en particulier... Ce sont de nouvelles compétences à développer, et il restera probablement toujours une petite difficulté. Il y a aussi des raisons qui viennent du manque de professionnalisme dans les modes de travail collaboratif, en particulier les réunions. Combien de perte de temps parce qu'on n'a pas vérifié que se réunir était le mode collaboratif le plus efficace ou parce qu'on n'a pas préparé la réunion ? La complication du mixte présentiel/distanciel oblige à mieux structurer les réunions, les objectifs à atteindre et la gestion du temps.

Quelle conclusion ?

Lors de cet article nous n'avons fait que présenter ces problématiques, signaler les éventuels dangers et esquisser les potentielles solutions. Nous n'avons pas – nous managers et psychologues – à ce jour les clés et les codes pour réussir ces équilibres organisationnels qui sont si difficiles à obtenir me semble-t-il. Les managers devront tenir compte des individus mais aussi des apports indispensables des psychologues en la matière, comme Catherine Mieg vient de le démontrer dans cet article.

« La coopération est au cœur de la réussite. Elle se déploie sur le terrain de la confiance »

Derrière chaque « amalgame » se cachent plusieurs aspects, problèmes, situations managériales différentes parfois contradictoires. Probablement de quoi en faire un ouvrage entier... mais ceci est une autre histoire, une autre aventure qui dépasse les quatre saisons ! ♦

(1) Catherine Mieg est l'auteure d'ouvrages autour de la question du travail : « Les Habits neufs du management » (2015), « J'ai mal au travail : parcours en quête de sens » (2019).