

## TÉLÉTRAVAIL LA FIN DU LIEN SOCIAL ?

**Entré dans nos vies en l'espace de quelques semaines à peine, le télétravail a connu un essor sans précédent avec la crise sanitaire. Et tandis que les entreprises, comme les administrations ont été contraintes de se mettre au pas dans un contexte aussi inattendu que brutal, la formule a fait apparaître ses limites. Afin d'éviter que le télétravail ne marque durablement la fin du lien social, l'heure est aujourd'hui à la recherche d'un juste équilibre qui tienne compte des enseignements de ces derniers mois.**

PAR CHRISTOPHE ROBERT

**D**epuis l'annonce du Président de la République, le 16 mars 2020 au soir, de mettre en place le premier confinement, nos habitudes de travail ont été totalement bouleversées. "La France est en guerre", souligne alors dans son discours le Chef de l'État à six reprises. À l'époque, personne n' imagine l'ampleur des dégâts collatéraux consécutifs à la pandémie de Covid-19 et encore moins les mesures successives qu'elle allait entraîner. Sur le terrain, administrations, établissements publics, entreprises privées et travailleurs indépendants doivent alors brutalement s'organiser. Comment pouvoir continuer de travailler alors que l'on est astreint à résidence ? S'imposent alors comme

une évidence les nouveautés technologiques issues du monde numérique. En quelques mois à peine, les actions de la société Zoom Video Communications, spécialisée dans les logiciels de communication numérique à distance, enregistrent une progression de plus 500 % au Nasdaq. En France comme ailleurs, travailleurs et étudiants sont alors des millions à affluer vers les services de vidéoconférences dans un nouveau contexte mondial de travail à domicile. Dans les sociétés privées comme dans les organismes publics, la prise de conscience s'opère immédiatement : avec la crise sanitaire, l'évolution, pour ne pas dire le basculement, vers le télétravail s'est réalisée en quelques mois à peine alors qu'il aurait fallu

compter plusieurs années pour changer à ce point les habitudes de travail en temps normal.

## RÉVOLUTION NÉCESSAIRE MAIS RISQUÉE

Reste que ce changement brutal des habitudes professionnelles quotidiennes de millions d'agents publics, salariés du privé et indépendants, a parfois été vécu comme une nouvelle difficulté à surmonter. "La particularité de ce travail à distance est qu'il n'est pas choisi ; il a été mis en place de façon précipitée, sans réelle préparation et il place de nombreux salariés dans une situation radicalement nouvelle", souligne à l'époque le labo de la mission gouvernementale "Société numérique". Et, en effet, un an et demi après la mise en place contrainte de nouveaux cadres de travail numériques, d'inquiétants constats se font jour dans les rangs des "télétravailleurs". Risques pour la santé, apparition de nouveaux types de conflits professionnels jusqu'à présent inconnus, le coût de la souplesse promise par le télétravail semble en réalité bien plus important qu'on pourrait le penser. Sur le plan sanitaire pour commencer, "la sédentarité accrue (notamment parce que le salarié ne se déplace plus à pied pour aller au travail, pour monter des escaliers, etc) ajoute ses effets négatifs sur la santé physique et mentale", témoigne en ce sens le professeur Christian Gérard, médecin spécialiste de la santé au travail membre de l'Académie nationale de médecine. À cela viennent s'ajouter encore les conséquences spécifiques liées à la pratique la visioconférence. Une récente étude allemande, réalisée par l'Université de sciences appliquées de Ludwigshafen, a même mis en évidence l'existence d'un nouveau mal, baptisé la "Zoom fatigue". Près de deux salariés sur trois travaillant régulièrement en visioconférence en seraient aujourd'hui victimes. En cause, un contact visuel rapproché trop long et trop intense avec les écrans, le retour vidéo de sa propre caméra, la réduction de la mobilité physique, mais également la charge cognitive qui s'avère plus élevée à l'occasion d'un appel vidéo qu'en présentiel. Résultat, de nouveaux symptômes de mal-être au travail se développent chez les salariés en télétravail : moindre concentration, nervosité, impatience, irritabilité, maux de tête, mal de dos, troubles visuels... Sans compter que "l'absence de médecine du travail à

domicile ne permet pas de corriger les erreurs ergonomiques à l'origine de troubles ophtalmologiques (fatigue visuelle, vision trouble, diplopie, hémorragies conjonctivales, céphalées surtout occipitales, etc.)", poursuit le professeur Gérard. Tout aussi inquiétant, à en croire les responsables de ressources humaines qui planchaient sur le sujet à l'occasion d'une rencontre organisée par le quotidien *Le Monde* en mai dernier, le télétravail serait à l'origine de nouveaux types de conflits entre salariés. "Les tensions entre collègues ont doublé depuis la crise sanitaire", constate en ce sens Cécile Dejoux, professeure en sciences de gestion au Conservatoire national des Arts et Métiers. Selon elle, la distance favoriserait ainsi des conflits bien spécifiques. "La surinterprétation des propos écrits, l'évitement en fermant la caméra par exemple, et la redistribution des pouvoirs liée à la maîtrise des outils ou à la personnalité des intervenants", explique-t-elle. Comme le résume Cédric Postel-Vinay, directeur des ressources humaines du groupe Crédit agricole Consumer France : "La communication virtuelle exige une concentration au quotidien qui exacerbe les énervements et épuise tout le monde. Résultat : beaucoup de conflits restent larvés".

## LIEN SOCIAL MENACÉ

L'heure est donc désormais au bilan. "Actuellement, il semble y avoir des désirs de retour en présentiel, tant de la part des salariés, qui souhaitent se retrouver en compagnie de leurs collègues, que des employeurs, qui veulent disposer de leurs salariés sur place", relève le professeur Gérard. Là réside, en effet, l'un des principaux dangers du "tout télétravail" : sous couvert d'adaptation à de nouvelles contraintes, il brise en réalité dangereusement le lien social. En effet, si le télétravail permet en pratique d'éviter certains déplacements chronophages autour d'une organisation repensée du travail, il ne saurait pour autant couper les salariés de toute vie sociale professionnelle. Car l'être humain n'a pas vocation à vivre en ermite. "Nous sommes des animaux sociaux, nous avons besoin de contact physique avec les autres", résume Olivier Servais, historien et anthropologue, professeur à l'Université de Louvain en Belgique. Dans une récente tribune publiée avec plusieurs universitaires de l'université

belge, Olivier Servais estime que “la stratégie actuelle pour faire face au Covid méconnaît la nature humaine”. Et de préciser sa pensée : “Comprimer à long terme les besoins humains ne peut en définitive qu’entraîner une souffrance à laquelle, *in fine*, la désobéissance apparaîtra pour beaucoup comme l’unique façon de répondre”. Le professeur pointe du doigt un autre aspect essentiel : “Les mesures restrictives (reprises sous le terme générique de confinement) n’avaient jamais été pensées pour s’appliquer sur une période aussi longue”. “Le télétravail était ponctuel, la pandémie l’a généralisé, nous faisant entrer dans un phénomène nouveau, jusqu’à l’excès”, confirme en ce sens Fabrice Zerah, fondateur de l’une des principales entreprises de la French Tech, Ubi solutions. Spécialiste s’il en est du Web et des réseaux, l’entrepreneur français formule sans détour la question qui fâche : “Le



© DR

**“ Le télétravail était ponctuel, la pandémie l’a généralisé, nous faisant entrer dans un phénomène nouveau, jusqu’à l’excès. ”**

**Fabrice Zerah, PDG de Ubi Solutions**

recours généralisé au télétravail pose une interrogation plus profonde. Comment ne pas voir dans cette *zoomification* du monde une pente dangereuse pour nos sociétés ?”. Selon Fabrice Zerah, les dif-

férentes applications de télétravail seraient en réalité “en train de rétrécir notre champ d’interaction sociale”, dans un contexte qu’il qualifie ni plus ni moins de “mouvement d’éradication du lien social”. Et de résumer un constat qui devrait nous interpeller : “Notre époque est déjà celle des rencontres affectives via les applications, de la culture via les plateformes. Veut-on pour le travail cette même dématérialisation ? Voulons nous tuer l’un des derniers espaces de socialisation ?”.

## **TROUVER LA JUSTE MESURE**

Certes le développement du télétravail a répondu à une situation d’urgence sanitaire inédite en permettant de limiter la propagation d’une épidémie sans précédent. Certes encore, les nouvelles technologies présentent de réelles vertus et invitent aujourd’hui les entreprises à repenser les modes d’exercice des activités professionnelles de demain. Cependant, “le télétravail, ce n’est pas la modernité, c’est même l’anti-progrès économique et social”, souligne Fabrice Zerah pour qui, “le recours au télétravail est une solution de repli efficace en temps de crise. Elle ne doit en aucun cas devenir un choix de société pour l’avenir”.

En d’autres termes, il s’agirait de veiller à ce que le télétravail ne viennent pas consacrer l’avènement d’“un monde sans contact” au sein duquel l’isolement et le repli sur soi deviendraient la règle. Des garde-fous sont indispensables si l’on souhaite ne pas commettre une erreur sociétale irrémédiable. D’ailleurs, nos pouvoirs publics en ont bien pris conscience et avaient déjà amorcé quelques pistes avant la pandémie. À l’instar du “droit à la déconnexion”, instauré par la loi “Travail” du 8 août 2016. Cette avancée législative, aujourd’hui prévue par l’article L.2242-17 du Code du travail, vise autant à assurer le respect des temps de repos et de congés, l’équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et familiale mais également la protection de la santé des salariés. Dans le même esprit, l’ordonnance du 22 septembre 2017 a encadré le télétravail en prévoyant notamment que celui-ci s’exerce en principe “de façon volontaire” par le salarié. La crise sanitaire étant depuis passée par là, il s’agirait surtout désormais de savoir en tirer les enseignements en trouvant le juste équilibre entre bien-être personnel, épanouissement pro-



**À Reykjavik (Islande), la municipalité et le gouvernement ont mis en place avec succès la semaine de 4 jours pour les agents publics.**

fessionnel et nécessités économiques. Dans ce cadre, deux, voire trois journées maximum de télétravail hebdomadaires sembleraient constituer un bon équilibre, lorsque l'activité professionnelle le permet bien entendu. Tel est d'ailleurs le sens du récent accord cadre sur le télétravail signé le 13 juillet dernier entre les organisations syndicales de la fonction publique, le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion et les représentants des employeurs publics. Une base commune aux trois fonctions publiques (État, territoriale et hospitalière) qui constituerait, selon les termes de la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Amélie de Montchalin, "un cadre clair et concerté pour faire du télétravail une avancée sociale pour tous les agents".

Mais sans doute cette recherche du juste équilibre s'inscrit-elle dans un contexte plus général de redéfinition de l'organisation du temps de travail. C'est d'ailleurs ce que s'approprient à faire nos voisins Espagnols pour expérimenter un projet pilote destiné à observer les effets de la semaine de 4 jours auprès de 200 entreprises volontaires dès 2022. À la clef, un budget de 50 millions d'euros pour aider les entreprises candidates à se lancer dans l'expérimentation. Ce type de

démarche a déjà connu quelques précédents avec succès, en particulier en Islande, dans les secteurs sociaux et médico-sociaux. Ainsi, de 2014 à 2019, à l'initiative du conseil municipal de Reykjavik et du gouvernement national, le personnel des crèches et des centres de services ont réduit leurs heures de travail, passant de 40 à 35 heures par semaine sur quatre jours. Cette mesure a ensuite été étendue aux employés municipaux et aux agents des maisons de repos avant d'être proposée, de 2017 à 2021, à plus de 400 fonctionnaires des agences gouvernementales. Et les résultats semblent être à la hauteur des attentes : réduction des temps de réunion, amélioration de la communication entre les services, amélioration du bien-être général des agents... Cerise sur le gâteau, les remontées des participants ont mis en évidence que la réduction de leurs heures de travail leur permettait de consacrer plus de temps au sport et aux interactions sociales.

Chacun devrait aujourd'hui en prendre conscience, les crises sont des accélérateurs de changements. À condition toutefois de savoir, non pas les subir, mais bel et bien d'organiser ces changements au service de la conciliation de l'intérêt général et des souhaits particuliers. ■