

# En télétravail, "il y a une injonction à rendre visible ce qu'on fait, à prouver qu'on travaille" (Yanita Andonova). AEF avril 2021.

La généralisation du télétravail, depuis le début de l'épidémie de coronavirus, "tend à renforcer et à accélérer" des phénomènes déjà observés depuis une vingtaine d'années, comme l'injonction à être constamment disponible et à rendre visible son activité, constate Yanita Andonova, maîtresse de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'université Sorbonne-Paris-Nord. "Les travailleurs, quel que soit leur statut (salariés ou indépendants), se sentent obligés d'être disponibles en permanence", et de "justifier d'une manière ou d'une autre de la réalité de ce qu'ils font". La chercheuse appelle à réfléchir à une "régulation collective", qui mérite d'être impulsée par les pouvoirs publics pour être déclinée à tous les niveaux : branche, entreprise, équipe.



Yanita Andonova, maîtresse de conférences en sciences de l'information et de la communication à l'université Paris-Sorbonne-Nord Droits réservés - DR

**AEF info : Vos recherches portent notamment sur les questions de disponibilité numérique des travailleurs, de**

## **visibilité du travail et de reconnaissance. Quels sont les effets de la généralisation du télétravail dans ces domaines ?**

**Yanita Andonova** : Ces sujets préexistaient à la crise du Covid-19, mais ils prennent une acuité particulière dans le contexte actuel. La crise sanitaire et le recours massif au télétravail tendent à renforcer et à accélérer des phénomènes déjà observés depuis une vingtaine d'années. L'une des thématiques qui a pris une ampleur beaucoup plus importante est celle de la disponibilité. Les travailleurs, quel que soit leur statut (salariés ou indépendants), se sentent obligés d'être disponibles en permanence : par mail, par chat, par SMS... Certes, un SMS est moins intrusif qu'un appel téléphonique, mais les collègues ou le manager peuvent l'envoyer à n'importe quelle heure. Ce sont des sollicitations qui peuvent intervenir à n'importe quel moment, y compris le soir, le week-end, ou même pendant un arrêt maladie...

Cela impose aux travailleurs de maîtriser une nouvelle compétence : la gestion de la dispersion. Mais on ne se rend pas compte que c'est une compétence, elle est invisible et n'est jamais évaluée, alors qu'elle est indispensable. Tout ne peut pas rentrer dans les petits tableaux, dans les cadres de l'évaluation. La reconnaissance passe par des actions un peu quotidiennes qui ne sont pas flagrantes, une forme d'estime mutuelle, le fait de dire simplement bonjour ou merci, toutes ces petites choses qui donnent confiance au travailleur... La gestion de la dispersion fait partie de ces problématiques qui sont toujours là et ne sont pas faciles à mettre en évidence. La première chose à faire, c'est donc de sensibiliser les managers, qui doivent se rendre compte que c'est une compétence indispensable.

### **AEF info : Cette injonction à la disponibilité permanente n'est pas sans conséquences sur les temps de vie...**

**Yanita Andonova** : Il y a un continuum entre le travail et le hors travail, avec un empiètement de la sphère professionnelle sur la sphère personnelle, et une dégradation des conditions de travail liée à l'isolement et au manque de lien social. Ce qui à mes yeux est le plus inquiétant, c'est l'intensification des rythmes de travail. Autrefois, avant la pandémie, on travaillait environ huit heures par jour, mais la journée de travail était entrecoupée de moments de "coupure cognitive", de convivialité, d'interactions sociales autres que numériques, qui font partie du travail.

Ces interactions sont supprimées en télétravail. Il y a une saturation cognitive réelle et grandissante, sans convivialité. On bascule d'une réunion à 10h sur Zoom à une autre réunion à 11h sur Skype, sans

transition. C'est une vraie transformation de notre manière de travailler, qui, espérons-le, ne sera pas durable. De plus, on prend de moins en moins la voiture ou les transports en commun pour se rendre au travail, ce qui nous fait évidemment gagner du temps, mais on ne se pose pas la question : pour quoi faire ? S'il s'agit de passer plus de temps avec sa famille ou ses amis, c'est très bien. Mais c'est souvent pour travailler plus, et pas toujours mieux.

### **AEF info : Qu'en est-il de la question de la visibilité ou de l'invisibilité du travail ?**

**Yanita Andonova :** Autrefois, on pouvait garder certains aspects de son travail pour soi, ne serait-ce que pour les peaufiner, les revoir. Maintenant, il y a une injonction à rendre visible ce qu'on fait, à justifier d'une manière ou d'une autre de la réalité de ce qu'on fait - par écrit, ou par sa simple présence sur la messagerie instantanée ou en visio. Les travailleurs se sentent obligés, davantage qu'autrefois, de justifier ce qu'ils font, comme si, si on n'envoyait pas de messages régulièrement, on ne travaillait pas, ce qui est une aberration. Ce ne sont pas forcément les managers qui le demandent, mais c'est tout le système qui fait que les salariés se sentent obligés de s'autojustifier en permanence. Si pendant une journée complète on n'a pas envoyé de mail, qu'on ne vous a pas vu sur le chat ou en visio, il y a un sentiment de culpabilité.

Ce phénomène est en partie lié à la distance, mais pas seulement, car la présence physique n'est absolument pas la preuve de l'implication de la personne dans son travail. D'ailleurs, la plupart du temps, les entreprises savent que tout le monde travaille beaucoup plus que d'habitude. Mais des traces sont demandées d'une manière ou d'une autre par les managers, et les salariés se sentent obligés de le faire.

### **AEF info : Que faut-il faire pour lutter contre ces phénomènes ?**

**Yanita Andonova :** La question centrale est celle de la régulation collective, qui doit être pensée à moyen terme. Évidemment, une entreprise qui est obligée de passer en distanciel l'intégralité de son activité dans l'urgence n'a pas les moyens de réfléchir à long terme sur les conséquences de cette organisation. Tout le monde n'a pas pris le temps de mettre en place des actions collectives pour protéger son personnel.

Mais il devient urgent de mener cette réflexion, car la situation psychique des salariés est de plus en plus inquiétante. On ne peut pas attendre, c'est une urgence sociale. Chacun à sa manière doit agir : l'État devrait donner des consignes, des orientations sans

imposer de modèle, inciter les partenaires sociaux à discuter, créer des espaces de dialogue et de réflexion commune. Il faut qu'il y ait une impulsion de l'État, puis c'est aux branches, aux entreprises et même aux équipes de se saisir de ces sujets. Mais tout ne peut pas se passer au niveau des managers de proximité, qui ont un rôle central à jouer mais sont aussi extrêmement fragilisés. Télétravailler tout en cherchant à garder le contact avec son équipe, ce n'est pas facile.

### **AEF info : Pouvez-vous donner quelques exemples de bonnes pratiques existantes ?**

**Yanita Andonova** : Je citerais l'exemple d'une équipe de juristes dans le secteur des télécommunications, qui devaient répondre à diverses sollicitations immédiates de différents départements, par exemple pour valider des offres marketing. Il s'agit d'une toute petite équipe, qui n'a pas les moyens de répondre à tout dans l'urgence, à une époque où tout est qualifié d'urgent, où on confond important et urgent. La manager de l'équipe a fixé un cadre, en disant que les sollicitations ne pourraient pas attendre de réponse avant 72 heures. C'est une manière à la fois de protéger les salariés et de leur donner un cadre, souple et contextualisé. Ce type de règle permet d'aider les salariés à trouver un nouvel équilibre entre ce qu'ils doivent faire, ce qu'ils peuvent faire et ce qu'ils veulent faire. Cela leur permet de ne pas sacrifier la qualité de leur travail au nom de l'urgence.

On peut aussi citer les travaux de Bruno Mettling [ancien DRH du groupe Orange] sur la déconnexion ([lire sur AEF info](#)). Bien sûr, on sait que la déconnexion fonctionne moins bien en pratique qu'en théorie, tout le monde ne respecte pas les règles. Mais il y a de plus en plus d'entreprises qui imposent et s'imposent, par exemple, de ne pas répondre à un mail après 18h. Le seul fait de rendre cette volonté visible et audible est déjà une première étape. Les choses bougent. Lentement, certes, mais ça avance. Il faut poursuivre et intensifier cette réflexion et la mettre en pratique de manière généralisée.

La prise de conscience est un premier pas. Mais elle doit ensuite se matérialiser dans des actions.