

Le télétravail vient d'ancrer une nouvelle forme de discrimination dans le monde de l'entreprise

Alors que le gouvernement exhorte les entreprises à généraliser le télétravail depuis le premier confinement, aucun chiffre n'est à ce jour communiqué sur le nombre réel de télétravailleurs en France. Cependant, il semblerait que les employés du privé exercent en moyenne 3,7 jours en télétravail par semaine.

Quels que soient les chiffres, il est un fait évident : le télétravail (qu'il soit choisi par le salarié ou imposé par l'entreprise) est devenu soudainement la nouvelle norme dans l'entreprise. S'il apporte des bénéfices certains (au delà des questions sanitaires), il est également en train d'ancrer une nouvelle forme de discrimination entre ceux qui télétravaillent (et se sentent parfois "invisibles") et ceux qui ne peuvent pas télétravailler (et se sentent "sur-exposés").

Si un tiers des actifs peut télétravailler facilement, plus d'un tiers des Français ont un métier qui n'est pas du tout adapté au télétravail ! Et avec l'assouplissement du confinement au cours de cette seconde vague, ce sillon s'est creusé encore davantage ; signe certain d'une discrimination qui va durer et à laquelle les entreprises vont devoir s'atteler très rapidement pour éviter la confrontation de deux mondes du travail !

Cette nouvelle forme de discrimination va avoir des impacts, dont au premier chef la création d'un nouveau clivage et d'une modification du rapport à la reconnaissance. Et il est évident que plus nous allons avancer sur le chemin du télétravail et plus l'écart va se creuser et la discrimination s'amplifier entre ceux qui peuvent et ne peuvent pas télétravailler (depuis le premier confinement, ce sont plus de 1 000 accords sur le télétravail qui ont été signés ou qui sont en cours de signature - source Legifrance). Il s'agit ici d'une toute nouvelle fracture. Alors que jusqu'ici la "seule" fracture dont nous parlions était celle entre ceux qui ont un emploi et ceux qui n'en n'ont pas ; alors que fondamentalement, les deux modèles - présentant chacun des avantages et des inconvénients - ne doivent pas être opposés. Certains métiers peuvent être effectués en télétravail, d'autres pas. Tout comme certains métiers peuvent être automatisés, d'autres pas. C'est un fait.

Les discriminations dans l'univers du travail ont un visage multiple

Alors que le 13ème baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi (OIT Décembre 2020) vient de paraître, les chiffres sont assez édifiants. 24% des personnes interrogées rapportent avoir été confrontées à la fois à des formes de dévalorisation au travail, des propos ou comportements stigmatisants et des discriminations (selon l'apparence physique (40%), le sexe (40%), l'état de santé (30%)). 42% des personnes actives déclarent avoir été témoins de discrimination(s) ou de harcèlement discriminatoire. La prochaine édition de ce baromètre intégrera certainement une nouvelle forme de discrimination : celle de l'accès au télétravail. Car le télétravail crée de nouvelles discriminations :

Discrimination sur le poste, le métier ou le statut : Le fossé va se creuser entre les fonctions supports et les fonctions de production, entre les cadres et les ouvriers, entre les cols bleus et cols blancs. Les statuts et conditions sociales vont devenir motif de discrimination du télétravail.

Discriminations numériques : La discrimination numérique est double. D'un part celle liée à la difficulté d'accès au numérique qui touche 16,5 % de la population française. Comment télétravailler si je ne suis pas équipé ou formé aux outils numériques ? D'autre part, celle liée à la fracture générationnelle : Seniors vs. Millennials, Digital Native

Discrimination quant au lieu : Mon "chez moi" est-il adapté à un environnement de travail et en règle avec la qualité de vie au travail ?

Discrimination sur le genre : "Une femme en situation de télétravail fait le ménage et gère les enfants". Cliché encore bien trop entendu en 2020 ! Le thème de l'égalité des chances, entre hommes et femmes, face aux possibilités du télétravail renvoie plus directement à la problématique de la division sexuelle du travail mais voit le sillon encore se creuser

Tout comme en 2000 les startups ont bousculé durablement l'approche du travail et la considération du salarié dans les grands groupes et les PME, le confinement révolutionne aujourd'hui à son tour la manière de concevoir le rapport au travail, à l'autre, au temps et au sens. En effet, travailler à distance peut entraîner une confusion des lieux, une répartition des temps de vie et des temps de travail moins structurés et beaucoup plus souple.

Cependant, en supprimant totalement les temps informels, le télétravail impose de les recréer à distance pour offrir du sens, du lien, un sentiment d'appartenance et rompre avec l'isolement (ressenti par 40% des salariés en situation de télétravail à plein temps). Ces nouveaux paradigmes amènent de nouvelles pratiques, modes organisationnels, rapports professionnels et appellent de nouveaux comportements. Le babyfoot des startups laisse à présent la place à la culture du lien à distance. Charge aux RH et aux managers à présent de créer des respirations informelles pour cultiver le sens et le lien et développer de nouvelles compétences managériales permettant de casser les codes de contrôle. En effet, si le présentiel facilite voire légitime le contrôle des collaborateurs, le télétravail quant à lui impose de changer de représentation managériale et de renforcer la notion de confiance.

Revoir les codes traditionnels de gestion RH et de management

La manière même de considérer le télétravail a changé. Il était assez admis à une époque "pré-Covidienne" qu'en situation de télétravail, on pouvait être amené à gérer en parallèle les enfants, la maison, ses obligations médicales, ou simplement que la journée de télétravail était une journée 100% sans réunion pour se concentrer sur des tâches spécifiques. La généralisation du télétravail a tout changé. Ne passez-vous pas toutes vos journées en visioconférence à présent ? La journée de télétravail est finalement devenue une journée ordinaire de travail. Cette version 2.0 du travail à distance modifie également les modes traditionnels d'organisation de la gestion des ressources humaines, notamment sur le plan managérial. Le télétravail fait évoluer la réflexion sur l'usage des temps et bouscule les frontières entre la vie privée et la vie professionnelle. Le travail à distance revient à positionner le salarié sur un fil, l'équilibre devant être assuré par l'entreprise au travers des règles qu'elle doit fixer. C'est une excellente nouvelle car le télétravail, s'il devient une

nouvelle norme, doit absolument être encadré. Encadré pour protéger tous les salariés et cette frontière désormais très mince entre vie professionnelle et vie privée.

6 pistes pour réduire les discriminations liées au télétravail

Parce que le modèle hybride est en train de devenir la norme.

La création d'un nouveau métier : le Flex-Officer. Tout comme le happiness manager a pour mission d'insuffler du bonheur au travail et améliorer la qualité de vie des employés, le Flex-Officer aura pour mission de faciliter le travail hybride, de veiller à la bonne application des accords liés au télétravail et d'accompagner les salariés tant d'un point de vue matériel que de formation au télétravail ou travail à distance.

La réécriture des accords du télétravail intégrant les notions de frontières entre la vie privée et professionnelle en un même lieu. Mais également en re-définissant la frontière complexe entre la confiance et le contrôle. Enfin, des accords sur le télétravail qui intègrent la QVT en Flex-Office.

La formation de tous : parce que télétravailler et manager à distance ne s'improvise pas, il faut massivement former tous les salariés au travail à distance, au management à distance, au télétravail, tout comme à la formation à l'utilisation des outils numériques. La formation doit transmettre "la boîte à outils" permettant les bons réflexes des pratiques individuelles et collectives et limitant la fracture numérique.

Changer le mindset des dirigeants : il est essentiel de travailler sur la représentation du télétravail chez les dirigeants, de les amener à revoir leur posture. Cette conduite du changement doit démarrer avec les dirigeants pour casser les représentations d'un modèle de collaboration hybride qui va devenir la norme. Il faut également travailler sur la représentation du genre ; pour sortir enfin des clichés hommes/femmes à la maison et dont les femmes ressentent une discrimination encore plus forte depuis le premier confinement.

Modérer les critères et les modes d'évaluation : le télétravail a cet effet très bénéfique de pousser naturellement à revoir les critères d'évaluation en les basant sur les résultats. L'évaluation reste un outil essentiel du management, mais un outil qu'il faut faire évoluer en intégrant les nouvelles formes de travail. Cela sonnerait-il enfin en France le glas de la culture du présentisme ?

La création de sens et de lien sans le lieu : Une nouvelle mission pour les RH et les managers va être de mettre en place une stratégie de culture du sens à distance, au travers de communications, de la mise en place d'échanges informels à distance (séances de sport en ligne, café virtuels, séances de gaming,).

Le télétravail et son encadrement sont une très bonne chose ! Nous allons pouvoir entrer dans une nouvelle phase du monde du travail basé sur un modèle hybride : le Flex-Office, qui permet plus d'agilité, plus de liberté, qui va peu à peu supprimer le management hiérarchique basé sur le contrôle pour laisser la place à une organisation matricielle basée sur la confiance. Cependant, entrer dans

une nouvelle phase se prépare ! Et les DRH et managers sont en première ligne pour éviter de nouvelles formes de discrimination, intégrer le télétravail dans les accords QVT, régir le cadre légal et des assurances, négocier les accords télétravail et accompagner la transformation du rapport au temps.

Le défi à relever est de taille, car les attentes sont fortes, tout comme la tentation de revenir au modèle pré-covidien. Les Dirigeants d'entreprise doivent s'emparer rapidement du sujet pour engager ces transformations, ceux qui l'ont anticipé seront les précurseurs des nouveaux modèles de gouvernance et de management demain.