

Publié le 10 Mars 2017

Prise de distance

Quand une étude de l'Organisation internationale du travail révèle que le télétravail peut en fait stresser les salariés



L' OIT (Organisation internationale du travail) a réalisé une vaste étude sur les conditions et les modes de travail. D'après les résultats obtenus, le travail à domicile est une pratique qui s'étend. Mais si cette solution présente certains avantages, elle n'est pas la panacée non plus.



Avec [Xavier Camby](#)
[Voir la bio en entier](#)

Atlantico : L'OIT, Organisation internationale du travail a réalisé une étude sur le travail intitulée "Travailler en tout temps, en tous lieux : les effets sur le monde du travail. Cette étude examine la question du travail à domicile. Au-delà d'un gain de productivité observé par l'absence des problèmes liés à la mobilité des salariés, quels sont les bénéfices de ce choix de mode de travail, et pour les entreprises et pour les employés ?

Xavier Camby : Ce rapport le souligne clairement : les salariés qui choisissent pour eux-mêmes, selon une pondération office/home-office qui leur convient, de travailler partiellement depuis leur domicile parlent tous d'un meilleur équilibre de vie. Cette perception est un premier bénéfice non-marginal, car il y a là un début de motivation

réelle et pérenne. Bien au-delà cependant de ce que cette étude relève (une diminution des temps de trajet, une meilleure organisation personnelle et professionnelle, une plus grande autonomie et une productivité accrue, une utilisation plus aérée des locaux professionnels) il existe d'autres bénéfices, tout aussi essentiels, qui semblent pourtant échapper à l'OIT et à Eurofound. Dans le monde productif (c'est à dire non-administratif), la mise en place d'une libre option pour le home-office (avec souvent maximum de 2 à 3 jours par semaine) en utilisant judicieusement les nouvelles technologies, réduit de 30 à 40% le temps des séances, des réunions et des meetings improductifs. Lorsque le temps passé en entreprise est compté, chacun tend à le rendre aussi productif que possible. On peut aussi noter une créativité accrue, née je pense de cette liberté de choisir le moment opportun pour réfléchir, dans une sérénité que bien peu de chose ne pourra perturber. Enfin, les conflits interpersonnels, si nuisibles à la performance individuelle et collective, auraient sensiblement tendance à diminuer.

Pourtant, rentrer chez soi permet une vraie coupure avec le stress du travail. Cette collusion du travail dans le privé ne pourrait-elle pas être une source supplémentaire et plus grande de stress dans la mesure où la cloison qui sépare les deux milieux aurait disparu ? N'y a-t-il pas de trop grands risques à être sollicité en permanence chez soi ?

Votre question est intéressante, parce qu'elle se fonde sur un préjugé erroné : le travail serait structurellement indissociable du stress ! Même si les deux tiers des salariés français déclare en souffrir et avoir une boule au ventre chaque matin d'un jour ouvré, par l'effet d'un mismanagement toxique et destructeur, le travail est par essence et à l'inverse de cette croyance, un lieu de rencontre, de création, d'échange et de partage, d'apprentissage et de développement personnel. Positif donc. De nombreux exemples existent d'entreprises performantes où le stress n'existe pas et où la bonne humeur prévaut dans chaque relation interpersonnelle au travail.

Je ne sais qui pourrait y avoir intérêt, mais il existe aussi une propagande faite autour d'une fausse étymologie du mot travail, laquelle voudrait nous faire croire qu'il est synonyme de supplice. Ou encore qu'il constituerait une éternelle et universelle punition divine. C'est du simple bon sens : ces deux idées sont aussi idiotes que fausses. Le travail permet de créer ensemble une richesse qu'ensuite on peut partager.

Autre croyance induite ou révélée par votre question : il serait possible d'établir des caissons étanches, des silos ou des compartiments dans nos vies, quitte à en avoir plusieurs (ce qui ne manque pas d'être schizoïde). Là encore, l'expérience comme le bon sens nous montrent que ce qui nous touche dans notre vie privée, nous l'emportons au travail. Et réciproquement.

C'est là pourtant que je vous rejoins : celui qui est stressé par son travail au bureau risque donc bien en effet d'emporter son stress chez lui... Pour lui, le home-office ne peut pas être une solution. Changer d'entreprise ou de manager sera bien plus efficace pour son bien-être, puis sa performance professionnelle. Le home-office pourra donc passagèrement constituer un havre de sérénité, pour celui qui est mal managé ou sans cesse pressuré d'objectifs péremptaires, objet d'injonctions impératives ou menaçantes, victime d'incessants contrôles qui ne servent à rien....

Quelles sont les conditions que doivent réunir les salariés pour travailler efficacement de chez eux sans ? Et dans quelles conditions des employeurs peuvent accepter d'avoir recours à cette méthode ?

Le libre-choix du salarié constitue la condition première et essentielle du succès du home-office. L'imposer risquerait de créer de la démotivation. Il est nécessaire aussi de mettre en place un management réel (non pas seulement péremptoire et pressé), d'entreprendre des rencontres régulières et positives, fondées sur un seul impératif : que le manager ou le dirigeant travaille à aider son collaborateur à réussir chacune de ses missions. Un substantiel travail de formation, afin de créer cette authentique et efficace culture managériale, est nécessaire, avant de se lancer dans cette forme de libéralisation du travail. Il s'agit encore de bien veiller à la motivation individuelle d'un salarié postulant pour travailler depuis chez lui : si la maman qui a 3 enfants peut avoir une raison légitime de vouloir cette liberté, celui qui est démotivé, harassé de conflits ou d'indécisions, proche du sabotage,

choisira sans doute le home-office pour de mauvaises raisons, sans que son bien-être et sa performance n'en soient accrues. Je pense même qu'il serait malin de réserver seulement le home-office à ceux qui n'ont aucun conflit interpersonnel dans l'entreprise (ce qui est absolument possible). Il convient encore de créer des moments de rencontre et de célébration commune, impératifs sans être trop contraignants, afin d'enrichir sans cesse l'intelligence collaborative. Une journée par mois ou par quinzaine, où tous doivent être présents (y compris le top management) pour se voir, pour échanger et pour s'informer. Enfin, ceux qui de par leurs fonctions (une réceptionniste ne peut pas travailler en home-office) ne peuvent choisir cette forme de travail doivent pouvoir bénéficier d'autres avantages ou de compensation : conciergerie, horaires variables, priorité pour les congés ou pour le traitement interne de leurs demandes...

Une révolution douce et tranquille est en marche, mondiale et pacifique : les meilleurs de nos jeunes gens réfutent désormais l'organisation taylorienne du travail, l'astreinte infantilisante du pointage, la hiérarchie omnipotente (au lieu d'être au service), les conflits internes autant que les rivalités idiotes... C'est une bonne nouvelle et une excellente chose. La mobilité salariale se fera, de toute façon, et le home-office en est le prélude. Autant la préparer au mieux !