

# Le télétravail “va s'imposer partout en Guadeloupe”

ÉCRIT PAR LA RÉDACTION

5 juin 2020

Avant le Covid-19 nous disposions de peu de données sur le télétravail. Même si quelques entreprises guadeloupéennes s'y adonnaient déjà. Le coronavirus a accéléré la tendance. En Guadeloupe, 27 % des salariés s'y sont ralliés depuis le Covid-19. La mutation s'opère au niveau mondial. Les syndicats y ont d'abord été réticents. Ils estimaient qu'il n'était pas question que les salariés apportent du travail à la maison. Aujourd'hui, ils y viennent et demandent un cadre. Les éléments du droit du travail sont posés. Ils seront revisités à la lumière des réalités rencontrées sur le terrain. Les syndicats de salariés et les organisations patronales y prendront part. L'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) que je dirige est un organisme paritaire. Il a été installé en Guadeloupe en 2009 au lendemain des événements du LKP de 2009. Cette structure existait déjà partout dans l'Hexagone, nous en étions dépourvus.

## Performance collective

Si le salarié est concerné par le télétravail, le management et le manager l'est tout autant et évolue. Ccar à distance, il ne peut être le même. Nous sommes appelés à sortir du modèle du XIXe siècle de l'organisation du travail où tout le monde rentrait à l'usine ou au bureau à huit heures et en ressortait à 18 heures. La pratique du management par le contrôle deviendra de plus en plus obsolète. Il faudra privilégier le suivi de la production, en organiser les modalités. Ce n'est pas parce que quelqu'un est présent dans l'entreprise qu'il travaille et ce n'est pas parce qu'il n'est pas au bureau qu'il ne travaille pas. Le management devra privilégier l'autonomie. En retour, le manager est en droit d'attendre motivation et implication. Ce n'est pas non plus parce que le salarié a allumé son ordinateur qu'il travaille. Le télétravail implique un nouveau type de rapport entre l'employeur et le salarié basé sur la confiance et la

performance collective.

## **Zones blanches**

L'approche marxiste du droit du travail qui repose sur le volume horaire passé au bureau n'aura bientôt plus cours. L'autonomie accordée au salarié doit lui permettre de grandir. L'enjeu est valable aussi bien en Guadeloupe qu'ailleurs. Certaines activités se prêtent mieux au télétravail que d'autres. Les ouvriers qui exercent sur les chantiers de construction ne peuvent travailler à distance. Certaines tâches nécessitent des contacts propices à l'échange. De même le télétravail peut entraîner l'isolement. Pendant le confinement les salariés ont travaillé à 100 % en télétravail. Il faudra laisser une place à l'expérimentation. Il y a chez nous peu d'entreprises de 50 salariés. Le chef d'entreprise devra innover. Le dialogue social est appelé à évoluer. Comment discute-t-on des modalités de fonctionnement. En sachant qu'un salarié impliqué et motivé rend l'entreprise plus performante et pérenne. Le télétravail va de toute façon s'imposer. Nous ne sommes plus dans un monde certain comme auparavant. Le Covid-19 nous l'a démontré. Un avènement épanoui du télétravail suppose toutefois que les salariés soient équipés de matériels informatiques. Il ne doit plus y avoir non plus en Guadeloupe de zones blanches. Télétravailler n'est pas seulement travailler chez soi. C'est surtout comment atteindre les objectifs, comment être efficaces.

## **Les grèves, les barrages, les embouteillages**

Le télétravail va changer beaucoup de choses. Les grèves, les barrages, les embouteillages ne seront plus une entrave. L'Aract crée un espace de réflexion et d'expérimentation avec des entreprises guadeloupéennes depuis mars 2020. Les thématiques sont très concrètes : Comment je travaille alors que les enfants sont à la maison ? Comment je m'installe pour travailler ? Le chef d'entreprise va s'interroger aussi sur la pertinence de garder autant de bureaux. Le nouveau leitmotiv va devenir aussi bien pour le salarié que pour le chef d'entreprise celui-là : comment je joue collectif afin d'obtenir les résultats les plus performants, pour moi et pour l'entreprise.

# Manager et réguler la pratique

Depuis quelques mois, beaucoup d'entreprises, télétravaillent. Avènement précipité d'une pratique dont la technologie existe depuis plus de 10 ans, forcée par la distanciation due à l'épidémie du Covid-19. Nous sommes embarqués dans une expérience inédite au travail et dans la vie sociale. Tant pour les salariés que pour les managers et dirigeants d'entreprises, diverses questions se posent et les réponses sont à construire par tous. Au fil de l'eau. Chaque collaborateur est différent par son métier, par son expérience, ses responsabilités, son entreprise, son environnement professionnel et personnel. De nombreuses questions se posent. Ciblons en trois : Comment travailler, manager et soutenir les collaborateurs à distance ? Comment réguler la charge de travail à distance, entre salariés sur site et salariés en tiers lieux (domicile, cybercafé, espaces de coworking...) ? Quels leviers pour mieux manager demain ? Une observation s'impose d'entrée : les chamboulements occasionnés par cette crise ne sont pas vécus ni gérés avec les mêmes difficultés par tous les travailleurs. Il y en a qui s'en sortent gagnants et souhaitent même prolonger la période du télétravail. D'autres souhaitent renouer avec le présentiel au plus vite. Les gagnants trouvent dans le télétravail un bénéfice supérieur : autonomie, sens de la responsabilité et de l'engagement, capacités à accepter la prise de risque, aptitudes à communiquer et à partager tant sur les facilités que sur les difficultés, écoute, humilité, capacités à apprendre de tous.... Ils y voient une occasion de faire valoir leurs talents, de performer et de s'épanouir. Les gagnants sont accoutumés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, nécessaires au travail à distance. Ils ont pris l'habitude de développer leur capital confiance face aux risques. Ils ont un sens de l'entreprise dont ils se font partenaire, un tremplin pour construire leur valeur marchande ouverte sur le monde et non focalisée sur leur poste de travail.

## | **Soutenir à distance**

Dans un premier temps, il est recommandé de bien définir les activités et les objectifs de travail pour les jours et semaines à venir. Pour cela, il convient de valider, avec les équipes, l'ensemble des activités

télétravaillables, les priorités et les moyens existants. Ensuite, il convient de se mettre d'accord sur les activités de travail prioritaires et leur répartition individuelle et collective. Durant cette période, certains salariés connaissent des surcharges de travail, d'autres des baisses plus ou moins importantes d'activité. Il y en a même qui ont disparu des espaces visibles des responsables, ni présents sur site, ni en télétravail, ni en maladie, ni en congé, ni en RTT... Ces phénomènes ne sont pas simples pour un manager à repérer, ni à réguler, ni à exprimer au sein des équipes. Ensuite, il s'agit de vérifier, avec les équipes, les moyens à mobiliser pour réorganiser le travail. Les moyens classiques sont à évaluer, mais aussi les besoins exceptionnels des hommes en situations inhabituelles (instruments ou outils particuliers nécessaires au distanciel, moyens techniques de travail, de communication, lieux et espaces de travail à distance, besoin de soutien psychologique...). En télétravail, l'attention est moins à porter sur les détails de l'organisation que sur l'état d'esprit des hommes pour faire face aux imprévus, à s'adapter, se débrouiller, inventer, créer, prendre des initiatives, développer son autonomie et son sens de la responsabilité. Il est primordial que les managers partagent le sens du travail et de ses variations avec leurs équipes. C'est l'un des rôles traditionnels de tout manager, mais si cet ingrédient est négligé les conséquences sociales peuvent être très coûteuses. Construire du sens au quotidien avec ses équipes permet d'absorber, dans la dynamique sociale en crise, les doutes et incertitudes, les peurs, les faiblesses, les erreurs, les manques d'assurance du fait d'une certaine prise de distance des marges de manœuvre habituellement données. Ainsi, s'entendre sur les attendus, c'est aussi s'entendre sur le sens des objectifs déclinés aux différents niveaux de l'organisation du travail. Une check-list doit pouvoir signifier à la fois les tâches et missions à réaliser, mais aussi le sens général et particulier de celles-ci. S'entendre sur les reportings, leur fréquence, les canaux de communication utilisés, c'est aussi comprendre l'importance de le faire à des moments précis, l'importance de l'univocité des messages, les enjeux, les risques et opportunités qui y sont attachées dans la durée. Les distances de travail obligent les managers à obtenir de leurs collaborateurs plus de responsabilisation, même en leur absence. C'est d'ailleurs une compétence managériale de tout temps, invitant le manager à être présent et visible pour ses équipes, sans exercer un contrôle oppressant.

## Réguler la charge

Régler la charge de travail entre salariés sur site et salariés en tiers lieux c'est, pour un manager, pouvoir créer ou préserver les conditions de performance, de santé et de qualité de vie au travail, c'est faciliter le maintien de l'activité en travaillant hors des lieux habituels, intégrer les facteurs de risques liés au Covid-19 dans la prévention au quotidien, gérer les attentes et inquiétudes des collaborateurs et y répondre au plus vite et au mieux tout en favorisant une dynamique de motivation et de cohésion collective, c'est valoriser les talents, reconnaître l'engagement des plus investis au travail et les initiatives favorables à la relance de l'activité. Tout cela, peut ne pas être simple pour un manager. Il peut s'y prendre en dissociant : les prescriptions de travail, autrement dit, ce qui est demandé et attendu par le salarié à partir des objectifs, des tâches et missions confiées et des moyens mis à disposition. Ce qui est réellement fait par le salarié qui cherche à atteindre les objectifs, réaliser les tâches et missions. Ce travail, au cours de sa mise en œuvre peut rencontrer des dysfonctionnements, des retards, des limites de moyens, etc. Il peut donc être modifié, adapté, ajusté selon les contraintes, les aléas du terrain et des compositions des équipes à distance. Ce qui est vécu, ressenti positivement ou négativement par le salarié, différent du travail prescrit et du travail fait. Notons que ces trois dimensions du travail, surtout la première et la troisième, ne correspondent à aucune réalité généralisée s'imposant à tous. Elles peuvent donner lieu à des interprétations différentes, donc à des désaccords. D'où l'importance de la communication sur les différents paramètres du travail. Il est prudent de prévoir des moyens d'agir et de communiquer en réseaux perturbés. Le manager pourra par exemple établir un annuaire afin de se joindre, définir les moyens de communiquer oralement, définir les moyens de communiquer par écrit, définir les moyens de partage des écrits en évitant l'égarement. La technologie offre aujourd'hui de nombreux outils utilisables pour le travail à distance. En mode télétravail, le manager devra optimiser les réseaux de communication perturbés et sera attentif aux trois points suivants dans l'analyse partagée du travail. A) L'émotionnel qui peut être exacerbé, du fait des fortes variabilités de l'activité. Il convient d'être à l'écoute de cette charge émotionnelle et y répondre. Certains contenus de communication deviennent particulièrement sensibles. Le manager est

invité à porter davantage attention aux signaux faibles (sous-entendus, demi-mots, silences, gestuelle de gêne, absences, retard, capitulations, rejets, fuites, agressivités...), et les expliciter. B) Le rapport au temps : les horaires, leur compatibilité avec les obligations de la vie privée, temps de travail insuffisant ou excessif, fréquentes déconnexions ou difficultés à déconnecter, etc. Plus de proximité s'impose : travailler sur des temps courts, réguler sur la base d'objectifs et de livrables parlants. Pour les objectifs, définir les tâches concrètes à réaliser, les moyens, les conditions de mise en œuvre, les délais et surtout les critères qui permettent sans équivoque de dire ensemble si le travail est fait comme attendu. C) Le sens de l'activité, surtout en ce qui concerne la charge subjective qui peut être source de souffrances psychologiques pour certaines personnes perdues dans la réorganisation à distance, fragiles ou isolées, d'où l'importance du soutien, de la présence ressentie du manager par les salariés. Ce soutien visera le moral des troupes, mais aussi les temps d'éclairages collectifs sous la forme de tableaux de suivi et d'analyse des actions en cours, ce qui favorisera l'apprentissage entre les membres de l'équipe. Plus que jamais, il nous est révélé l'importance pour les managers de porter un soin particulier à la personne humaine au travail. Prévoir, planifier, suivre et réguler la charge de travail permet d'observer, avec profit, les pratiques en matière d'évolutions managériales et les tendances post-crise pour mieux travailler demain. Manager et réguler le télétravail revient, au final, à quelques fondamentaux dont le plus important serait, à notre avis, l'acceptation d'inconnues à partager pour apprendre ensemble. Les managers sont, dans cette période inédite, invités à investir leurs qualités humaines tant dans l'organisation adaptée du travail que dans les relations professionnelles en concevant et en généralisant des méthodes et des outils pour concilier durablement qualité de vie au travail et performance.

## « Ça paye bien, mais il faut travailler »

*La crise du coronavirus a contraint les entreprises à fonctionner en télétravail. Sans le vouloir, elles ont expérimenté le télétravail à 100 %, que quelques entreprises appliquaient déjà avant. Et si le télétravail devenait la norme ?*

De plus en plus d'entreprises embauchent en télétravail aux quatre coins du monde. Le télétravail se démocratise de gré ou de force et pourrait bien devenir un emploi d'avenir. Gilles Galaya, 35 ans, travaille en télétravail total dans le domaine de l'informatique depuis trois ans maintenant. Cette opportunité s'est présentée à lui lorsqu'il cherchait à rentrer en Guadeloupe, et il l'a saisie. Travailler pour des entreprises situées dans l'Hexagone depuis la Guadeloupe, c'est un véritable challenge. Témoignage.

***Le Courrier de Guadeloupe : Comment en êtes-vous arrivé à travailler en télétravail total ? Est-ce votre employeur qui a accepté que vous rentriez en Guadeloupe, ou est-ce vous qui avez postulé depuis la Guadeloupe ?***

**Gilles Galaya** : C'est une démarche personnelle. Je travaillais dans l'Hexagone pour SFR Business. J'ai commencé en tant que technicien helpdesk (bureau d'assistance, encore appelé technicien de maintenance, NDLR). J'ai gravi les échelons petit à petit jusqu'à être responsable technique, ce qui fait que j'étais souvent d'astreinte. Lorsque je rentrais chez moi je devais être disponible pour régler les problèmes des clients « VIP ». Il fallait tout le temps quelqu'un de disponible ce qui fait que je travaillais souvent chez de chez moi en télétravail. Par la suite j'ai eu un petit garçon. Je me suis séparée de la mère de mon fils qui est rentrée vivre en Guadeloupe avec lui. Il était inconcevable pour moi d'être en France loin de mon fils. Mais dans mon secteur il n'y avait pas beaucoup de travail en Guadeloupe. C'était ça la problématique. Je cherchais un CDI en Guadeloupe puisque bon, on a été entre guillemets formaté pour ça. Malheureusement, ce n'est pas aussi facile qu'en France de trouver quelque chose ici dans le secteur dans lequel je travaille. J'ai passé un entretien dans l'une des seules entreprises qui fait du support technique mais je n'ai pas été retenu. En discutant un peu avec mon responsable de l'époque, je lui ai demandé si c'était possible de travailler de chez moi à plein temps vu que je pratiquais déjà le télétravail. Comme ça, j'aurais pu rentrer en Guadeloupe tout en continuant de travailler. Il m'a expliqué qu'avec eux ce n'était pas possible mais que certaines entreprises pratiquaient le télétravail à plein temps. Il m'a expliqué comment m'organiser. Il fallait que je me mette à mon compte car à ce moment-là je

ne pouvais pas être un salarié de ces entreprises. Je n'ai pas de CDI par exemple, je n'ai pas un contrat conventionnel avec les sociétés avec lesquelles je travaille. J'ai donc créé ma boîte sous statut d'autoentrepreneur et j'ai « vendu » mes services de support technique à distance à ces sociétés qui acceptaient ce type de contrat. Ce sont des contrats renouvelables tous les six mois automatiquement, à partir du moment où les sociétés sont satisfaites. Aujourd'hui je suis en contrat avec trois entreprises, toutes basées en France. Tous leurs employés ne sont pas en télétravail en revanche. Ils ont des « extras » en télétravail qui sont à leur compte.

## **Comment se déroule une journée de travail à distance ?**

### **Quel est votre rythme de travail ?**

Au début quand j'ai commencé avec la première société, le gros problème c'était le décalage horaire. Leurs horaires c'était 9h-17h, ce qui correspondait à 3h ou 4h du matin en fonction du nombre d'heures de décalage. C'était super-difficile, et c'est là que je me suis demandé si je ne devais pas trouver une entreprise avec des horaires un peu plus larges. J'ai trouvé la deuxième entreprise qui terminait à 21h. J'étais content de pouvoir commencer un peu plus tard. Finalement j'ai trouvé une troisième société qui travaillait 24h/24. Ce qui fait que maintenant je me réveille peut-être à 6h du matin, ce qui fait qu'il est midi ou 13h en France, et je bosse, selon les jours, jusqu'à 19h pour les trois clients, surtout les journées où je veux carburer le plus. Par exemple quand le premier client finit à 17h je passe sur le second qui finit à 21h, heure de France. Et après je termine avec le dernier client qui lui finit vers minuit, 1h du matin on va dire. Ce qui fait 18h ou 19h pour moi. Mais ça dépend car c'est moi qui gère mon planning comme j'en ai envie.

## **Avez-vous eu des difficultés à vous adapter à ce mode de fonctionnement ?**

Au début j'avais vraiment beaucoup de mal avec les horaires, se réveiller à 4h du matin. C'est ma mère qui devait parfois venir me réveiller c'était assez difficile. Surtout que moi j'ai vraiment du mal à prendre sommeil. Je pensais que j'aurais pris le rythme au bout d'un moment, mais comme j'ai

du mal à m'endormir tôt c'était compliqué au démarrage. J'étais très fatigué. Maintenant c'est beaucoup plus facile, malgré mes longues journées. Mais c'est vrai que le 6h-19h, je ne le fais pas tous les jours. Lorsque je sens que j'ai des coups de fatigue, je pose des journées.

## **Quels sont, selon vous, les avantages et inconvénient du télétravail permanent ?**

Je suis entre guillemets mon propre patron, c'est-à-dire que je n'ai pas de contraintes, d'obligation. L'avantage c'est que je peux faire mon planning d'une certaine manière. Et puis je peux travailler de n'importe où tant que j'ai une bonne connexion internet. Je dépense moins d'essence, je perds moins de temps avec le télétravail. Je suis quand même dans l'obligation de prévenir de mon absence ou de toute modification de mon planning 72h à l'avance. Mon planning doit être à jour trois semaines à l'avance. Si je veux prendre une semaine de vacances je la prends. Je n'ai pas besoin de la validation d'un supérieur hiérarchique ou d'un patron pour poser un congé. Mais c'est une semaine où je ne serai pas payé, je n'ai pas de congés payés. Donc oui c'est bien payé, mais il y a des inconvénients. Je paye mes propres charges par exemple. C'est vrai que je m'y retrouve bien car en contrepartie les entreprises payent bien. Mais il faut travailler. Un autre avantage c'est donc de ne pas être limité à 35 heures comme les autres travailleurs. Je peux bosser pour facturer le plus possible, puisque je suis payé à l'acte. Je suis payé à chaque fois que je traite une demande d'un client. Financièrement, c'est intéressant. Après il y a aussi le fait que je n'ai pas de CDI qui peut être un inconvénient. Si la société décide qu'elle ne veut plus de moi, elle peut rompre le contrat à tout moment. Ça peut faire un peu peur. Alors c'est vrai que je pense à passer un concours pour être fonctionnaire en Guadeloupe et avoir un travail fixe, tout en continuant de faire ça à côté. Le week-end ou peut-être quand je rentre, je pourrais faire ça en supplément. Je me dis que comme je suis jeune je peux le faire. Mais je pense aussi que quand je serai un peu plus âgé, je n'aurai peut-être pas la force de faire des journées aussi longues. J'ai bien envie d'avoir quelque chose de stable. Le fait de ne pas avoir la sécurité de l'emploi peut être un inconvénient.

**Diriez-vous que ce fonctionnement, bien qu'en horaires décalés, est une chance pour les Guadeloupéens qui souhaitent accéder à un plus grand marché du travail ?**

Selon moi c'est une chance. Après, honnêtement, j'ai déjà parlé de ce que je fais dans mon entourage, mais personne n'a jamais voulu se lancer là-dedans. C'est très méconnu. Si je n'avais pas fait de l'astreinte en télétravail, c'est quelque chose qui ne me serait jamais passé par l'esprit. D'autant plus que les gens sont conditionnés à rechercher un CDI. On veut le contrat, la sécurité, dès qu'on parle d'autoentrepreneurs les gens ont un peu peur. Je pense que ça peut être intéressant car il y a beaucoup d'entreprises qui travaillent en horaire décalé. Je me dis que ce type de société serait bien contentes d'avoir des Guadeloupéens qui travaillent pour eux. À ce moment-là le décalage horaire serait un avantage.