

Le télétravail : pour ou contre ?

QU'EN DIT-ON ?

“ Le télétravail : encore un cadeau aux cadres.”

“ Le télétravail, c'est relax !”

“ Télétravailler, c'est un nouveau droit.”

“ Ne voir les gens qu'à l'écran, c'est pas sain du tout.”



L'ÉDITO

Même s'il n'est pas nouveau, le télétravail est

apparu comme une solution pour continuer l'activité de certains métiers durant la pandémie. Depuis lors, il a pris une ampleur nouvelle, manifestant très vite ses nombreux avantages, et peu à peu aussi ses inconvénients.

Ces derniers obligent à une réévaluation. Quels enjeux et défis pour l'employeur et pour le télétravailleur ?

LE CONSEIL SCIENTIFIQUE

C omment appréhender les impacts du télétravail ?

UNE DIVERSITÉ DE SITUATIONS

Les enjeux du télétravail sont différents selon les situations. S'il est contraint par une pandémie, il n'est que provisoire et apporte la bonne solution au problème immédiat ; s'il est demandé par le salarié, il lui apporte une facilité et un confort de vie, et lui donne la satisfaction qu'il attend ; s'il est suscité par l'employeur, il peut convenir à certains et beaucoup moins à d'autres, même si l'employeur, quant à lui, en tire les bénéfices qu'il attend en l'exigeant. Ce constat révèle que les intérêts ne convergent pas nécessairement et que ce qui peut être un avantage pour l'employeur peut être en même temps un inconvénient pour le télétravailleur, et vice versa. Cela explique que l'usage du télétravail, tant sur le principe que dans les modalités de mise en œuvre, ne fait pas l'unanimité et qu'il faut regarder de plus près ce qu'il implique en réalité.

DES AVANTAGES INCONTESTABLES

Le télétravail a en effet des avantages manifestes. Il permet d'éventuelles économies pour l'employeur : réduction des espaces de bureau, diminution des frais de déplacement et de restauration, etc. Mais c'est aussi et surtout un avantage pour le salarié, dans la mesure où le télétravail lui évite les transports pour se rendre jusqu'à son lieu de travail. C'est un gain de temps et d'argent, de la fatigue et une empreinte carbone en moins. Par ailleurs, le télétravail peut avoir comme conséquence une plus grande efficacité et productivité, si les conditions de télétravail sont bonnes et si le télétravailleur est capable d'une réelle discipline personnelle. Il lui donne aussi une plus grande autonomie et donc responsabilité dans la manière de mener son activité professionnelle. En outre, le télétravail modifie le rapport au temps en apportant plus de flexibilité et en libérant du temps pour d'autres activités. En premier lieu, il peut favoriser un meilleur équilibre de vie personnel. Il peut donner en effet plus de temps au salarié pour prendre soin de lui-même : vie spirituelle, sport, lecture, etc. En second lieu, le télétravail lui permet de

mieux aménager son temps en fonction des besoins de sa famille. Il facilite indéniablement la disponibilité auprès des enfants. Mais il peut aussi permettre au salarié, dans certaines circonstances, d'assumer son statut de proche aidant, ce qui n'est pas insignifiant dans un contexte de vieillissement de la population. En troisième lieu, le temps gagné par le télétravail ouvre la possibilité d'un engagement plus large au service de la société, en particulier par la participation à la vie associative et civique.

« Les avantages du télétravail offrent plus de liberté et d'espace au salarié pour construire un projet de vie ayant du sens à ses yeux. »

Ces avantages offrent plus de liberté et d'espace au salarié pour construire un projet de vie ayant du sens à ses yeux. Ils favorisent les aspirations d'une nouvelle génération : une vie plus simple, plus sobre, respectueuse de l'environnement et proche de la nature, avec des circuits courts

et des relations de proximité. Selon l'amplitude que prend le télétravail, de nouveaux modes de vie peuvent être envisagés : quitter les grandes villes pour aller vivre à la campagne et favoriser ainsi une répartition plus large de la population sur l'ensemble du territoire et, le cas échéant, une redynamisation de certaines périphéries.

LE VERSANT NÉGATIF DU TÉLÉTRAVAIL

Le télétravail n'est pas sans limites, ni inconvénients, ni sans générer des problèmes. En effet, le télétravail n'est possible que pour une partie de la population, celle qui peut effectivement exécuter son travail derrière son écran. Les autres peuvent percevoir cette nouvelle possibilité comme une inégalité de traitement, voire une injustice à leur égard. Aussi le télétravail peut-il contribuer à cliver la société : d'un côté des « cols blancs » et de l'autre des « cols bleus » au risque de créer de nouvelles rancœurs. La prise en compte de la disparité des situations et des questions d'équité ainsi posées est un défi à relever pour tout employeur.

Le télétravail partiel (un ou deux jours par semaine) offre beaucoup d'avantages. Mais dès que le télétravail tend à se généraliser, les inconvénients commencent à s'ajouter. Toutes les relations, qu'elles soient au sein de l'entité qui emploie ou en-dehors, par exemple

avec les clients ou les fournisseurs, deviennent de plus en plus virtuelles. Cela peut les détériorer : moins d'intérêt pour les collaborateurs, moins de sentiment d'appartenance, moins d'esprit de service des clients, moins d'empathie et de solidarité. Cette distance avec les personnes peut avoir des conséquences sur le sérieux et la qualité du travail fourni.

Les réunions de travail à distance peuvent fonctionner dans la mesure où elles sont courtes, avec un ordre du jour précis et sur des sujets techniques. En revanche, dès qu'il s'agit de créer un esprit d'équipe, de former une conscience et un engagement communs, de parler de stratégie, de valoriser le travail effectué, de gérer ou résoudre des conflits, il est malaisé de le faire à distance et à travers des écrans. En effet, il est plus difficile de sentir les gens lorsqu'on ne les a pas en face de soi. Il peut alors y avoir une perte considérable de qualité relationnelle, d'intelligence collective, et donc de créativité et d'innovation.

De nombreux autres problèmes peuvent être générés par le télétravail : difficulté à intégrer et à former les nouveaux salariés, à faire grandir la cohésion d'un groupe autour d'un même projet, diminution des moments informels ou de gratuité, appauvrissement des relations interpersonnelles, inégalités entre salariés en fonction de leur vie personnelle (conditions matérielles de télétravail, situation familiale), insécurité des systèmes d'information et du secret professionnel, difficulté à superviser et à gérer les objectifs de productivité, à séparer la vie privée et la vie professionnelle. C'est sans compter les impacts négatifs de journées entières passées derrière un écran : sentiment de solitude, difficulté de concentration, négligence dans la tenue personnelle et dans l'hygiène de vie.

Ces inconvénients et problèmes appellent évidemment des évolutions, voire des transformations, conséquentes. Ils sont autant de défis à relever.

DÉFIS DU CÔTÉ DE L'EMPLOYEUR

Il s'agit pour lui de concevoir et de mettre en place un management capable d'accompagner le salarié dans la

mise en œuvre du télétravail, en explicitant clairement les avantages que le salarié peut en tirer, mais aussi en contribuant à limiter ou résorber les inconvénients et à résoudre les problèmes que le télétravail peut générer dans le contexte propre de la vie du salarié. Ce management est aujourd'hui à inventer, dans le sens d'une plus grande proximité encore, d'une attention plus précise aux personnes, pour compenser les mises à distance qu'entraîne le travail hors du bureau. Il s'agit aussi de développer un management qui réoriente sans cesse le télétravailleur vers le bien commun auquel son travail contribue. Le management doit faire en sorte de

renforcer la dimension collective qui tend à s'amenuiser dans le télétravail.

DÉFIS DU CÔTÉ DU TÉLÉTRAVAILLEUR

Le télétravailleur a besoin de voir l'utilité et le sens de son travail. Et ce n'est pas évident, car le télétravail, s'il éloigne des personnes, peut aussi éloigner du résultat du travail lui-même et rendre ainsi le travail effectué plus invisible aux yeux des autres et, en définitive, aux yeux de celui qui le fait, au point d'en faire disparaître le sens.

Le télétravail a des exigences propres qui requièrent du télétravailleur des aptitudes personnelles plus affirmées. En effet, le télétravailleur doit être capable de s'autodiscipliner, d'accomplir son travail et d'assumer ses responsabilités dans une plus grande autonomie. Cela suppose une maturité humaine bien assise et une sérieuse motivation personnelle à l'égard du travail, en ayant bien intégré dans sa conscience à la fois qu'il s'agit de son devoir d'état et qu'il doit l'accomplir soigneusement. Cela exige certainement une formation spécifique au télétravail.

Toute cette réflexion porte sur le télétravail comme nouvelle forme d'organisation du travail. Mais cela ne saurait suffire, car ces multiples défis appellent un discernement éthique et un approfondissement de type anthropologique sur le rapport fondamental de la personne humaine à son travail, à son employeur et au bien commun auquel il contribue. ●

À RETROUVER SUR WWW.PROPERSONA.FR

Il fait de la recherche fondamentale.
Quand il tourne en rond comme ça,
c'est qu'il télétravaille.



Pour aller plus loin

GOMEZ PIERRE-YVES,

Intelligence du travail, 2016.

GOMEZ PIERRE-YVES,

Le travail invisible, 2013.

SAINT JEAN-PAUL II,

Laborem exercens, 1981.

En bref

QUELS ENJEUX ET DÉFIS POUR L'EMPLOYEUR ET POUR LE TÉLÉTRAVAILLEUR ?

Le télétravail apporte de nombreux avantages, mais charrie aussi avec lui des inconvénients et génère des problèmes. En cela, il constitue des défis aussi bien pour l'employeur que pour le télétravailleur, et même pour la nature, l'utilité et le sens du travail lui-même. Tous ces défis appellent un discernement éthique et un approfondissement de type anthropologique sur le rapport fondamental de la personne humaine à son travail, à son employeur et au bien commun auquel il contribue.

À RETROUVER SUR WWW.PROPERSONA.FR

La citation

Depuis l'avènement de l'internet, l'Eglise a toujours cherché à en promouvoir l'utilisation au service de la rencontre entre les personnes, et de la solidarité entre tous. »

PAPE FRANÇOIS, « MESSAGE POUR LA

53^E JOURNÉE MONDIALE DES COMMUNICATIONS

SOCIALES », 2 JUIN 2019.