

IDÉES

Télétravail : « L'enjeu majeur est celui de la renégociation du rapport au travail »

TRIBUNE

Laurent Taskin

Professeur à l'Université catholique de Louvain (Belgique) et professeur invité à l'Université Paris-Dauphine.

Pour le professeur en management Laurent Taskin, le travail à distance forcé constitue une bombe à retardement et, face à la « distanciation », le retour d'une présence est plus que jamais fondamentale, explique-t-il, dans une tribune au « Monde ».

Publié hier à 13h00 Lecture 4 min.

Article réservé aux abonnés

Tribune. D'aucuns se réjouissent aujourd'hui du développement forcé du télétravail et esquissent déjà les contours d'un futur monde du travail davantage en réseau, nécessitant moins de déplacements et offrant davantage de conciliation entre travail et hors-travail. Le réveil pourrait être douloureux.

Ce qui se joue aujourd'hui, c'est la reconfiguration profonde du rapport au travail avec le risque que cette expérience du travail à distance ne mette définitivement les salariés à distance de leur travail. Un enjeu fondamental pour les organisations, qui dépasse de loin les conjectures sur le développement du télétravail.

Lire aussi [Les géants du numérique, apôtres du télétravail](#)

« On a besoin de retrouver nos bureaux », « La machine à café nous manque » ou encore « Je veux revoir mes collègues en vrai, pas sur mon écran »... les témoignages des salariés contraints de télétravailler de manière permanente et souhaitant retrouver une « vraie » vie de travail se multiplient. Ils corroborent les résultats « à chaud » de quelques études sérieuses portant sur l'expérience du confinement qui nuancent les sondages plébiscitant la pratique du télétravail.

Le télétravail isole socialement

Car c'est une évidence : le télétravail à domicile est appelé à se développer davantage à l'avenir. Mais à quel prix ? L'enjeu majeur qui se révèle aujourd'hui est celui de la renégociation du rapport au travail. L'expérience vécue par les salariés en ce moment soulève des questions nouvelles et amène déjà l'ajustement de certains comportements.

Notre rapport au travail est défini par une multitude d'éléments (centralité et finalité du travail, identification à des collectifs et à son travail, implication et appropriation) que la distance nous amène à percevoir et à vivre autrement. Deux cas de figure

problématiques apparaissent : le sentiment d'abandon et le sentiment de déshumanisation. Ils ont en commun de pouvoir modifier la nature de notre *futur* rapport au travail.

Lire aussi « Franchement, j'en ai ma dose » : le télétravail use de nombreux salariés

Le sentiment d'abandon est l'écueil traditionnel associé au travail à distance – il est largement documenté dans la recherche en sciences sociales. Même pratiqué à une fréquence limitée (un ou deux jours par semaine), le télétravail a la capacité d'isoler socialement.

Le sentiment de déshumanisation

En situation de confinement, et singulièrement pour les salariés dont c'est la première expérience de télétravail, cette expérience est décuplée. Pour peu que les attentes liées au travail et aux modalités d'interactions soient floues et que les outils ne soient pas performants, l'isolement se transforme en invisibilité et le travailleur se sent oublié, inexistant.

Certains feront contre mauvaise fortune bon cœur en se rendant utiles pour d'autres causes, mais, pour tous ceux qui se sentent aujourd'hui abandonnés, c'est le lien à l'organisation et au travail qui sera durablement affecté.

Lire aussi Télétravail: ce qu'en retiennent les entreprises

Le sentiment de déshumanisation est davantage lié au style de management et à l'organisation du travail. La distance révèle avec une acuité décuplée les fondamentaux de la relation de travail. Dans une entreprise où la supervision des managers est forte, l'exercice du contrôle du travail repose sur des outils de *monitoring* et de *reporting* (c'est « l'entreprise-tableau » décrite par Pierre-Yves Gomez) et une communication formelle et descendante régulière.

Un risque pour l'entreprise

Avec la distance, ces procédés sont perçus comme plus intrusifs – quand ils ne sont pas décuplés ou davantage valorisés par des managers eux-mêmes perdus et trouvant dans l'usage intensif de ces pratiques une manière de continuer une *bonne* supervision du travail des autres. Les salariés soumis à ce régime expérimentent le manque de confiance, mais aussi le sentiment d'être *réduits* aux résultats de leur travail, à une *ressource*.

C'est la déshumanisation. L'invisibilisation comme la déshumanisation ont pour effet d'amener le salarié à interroger – parfois, pour la première fois – son rapport au travail. « Je donne autant à mon entreprise, pour vivre ça. Cela vaut-il la peine ? » A fortiori, dans des circonstances où la présence d'autres membres de la famille impose une conciliation permanente et frustrante entre travail et hors-travail.

Lire aussi Coronavirus : le télétravail est globalement plébiscité, malgré des réticences chez les jeunes

Pour ces travailleurs, le risque est de développer dès aujourd'hui un rapport au travail davantage transactionnel, c'est-à-dire qui se limite à délivrer ce qui est formellement attendu. Pour cela, le travail à distance est particulièrement efficace. Mais c'est un risque, car une entreprise ne peut fonctionner qu'avec des salariés qui *se* donnent dans leur travail, mais aussi *au* travail, comme l'ont démontré Yves Clot dans *Le Travail à cœur* (La Découverte, 2010) et tant d'autres.

Garder au travail sa dimension communautaire

Il apparaît clairement aujourd'hui que l'enjeu du confinement est de préserver et de faire vivre les communautés de travail, et donc le travail dans sa dimension communautaire. Afin d'éviter que le travail à distance ne mette les travailleurs durablement à distance de leur travail, l'urgence est donc d'investir ce management humain appelé de toutes parts qui valorise le travail réel et cultive

particulièrement la reconnaissance au travail : celle de l'autre en tant que personne, de la manière de réaliser son travail et des résultats obtenus.

Il ne s'agit pas que d'une nouvelle mission pour les managers à qui il incomberait d'assumer l'humanité du travail. Les managers eux-mêmes se sentent largement isolés, voire abandonnés. Il s'agit, d'urgence, de rendre à chacun un espace-temps où exister pleinement au travail : temps de parole sur ce qui est vécu, pauses café virtuelles et régulières, signes de reconnaissance échangés et ciblés.

Aujourd'hui, l'antidote à la mise à distance du travail – la véritable signification de la distanciation – serait donc la manifestation d'une présence. Et, demain, un management humain conforté par la certitude que nos organisations sont des communautés humaines incarnées dont il faut prendre soin, avec rigueur, équité, ambition et humanité.

Laurent Taskin est l'auteur, avec Anne Dietrich, de « *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH* » (De Boeck, 2020)