

Publié le 28 mai 2021

Le télétravail, la chair et le sang

Même s'il restait jusqu'ici marginal, le télétravail n'est pas un fait nouveau dans les entreprises. Les mesures de confinement l'ont généralisé, probablement de façon durable¹. Depuis plus d'un an, un très grand nombre d'enquêtes sont parues en France et outre-Atlantique mesurant son impact sur l'organisation du travail, les relations au sein de l'entreprise et, plus généralement, les relations sociales. Qu'en ressort-il ? Thierry Boutet nous livre son analyse.

D'une lecture souvent fastidieuse, les enquêtes très documentées sur le télétravail révèlent à la fois les avantages et les inconvénients de ce phénomène nouveau et invitent à s'interroger sur les conséquences pour l'économie et la société de cette révolution et plus encore sur la dimension humaine du travail et sa réalité éthique.

Une satisfaction assez générale

Durant les périodes de confinement, 41 % des travailleurs auraient travaillé en télétravail. Leur nombre diminue depuis, mais demeure à un niveau élevé. Les journées de télétravail par semaine seraient cette année de 3,6 contre 1,9 avant la crise du Covid, mais 45 % des travailleurs qui y ont recours continuent de le pratiquer à plein temps².

Globalement, la satisfaction pour ce mode de travail est au rendez-vous. Toutes les études le confirment. Seulement 14 % des salariés souhaitent ne plus travailler en télétravail à l'avenir et une petite minorité de «managers» y sont défavorables (18 %).

Les avantages de la formule l'emportent chez un grand nombre. L'immense majorité (86 %) souhaite poursuivre en télétravail. 75 % des travailleurs estiment que ce mode de travail améliore leur équilibre. La formule mixte semble privilégiée. Une autre [étude](#) réalisée par le Gouvernement relève en effet que ceux qui ont travaillé à 100 % chez eux pendant la période de confinement souhaiteraient venir au moins une fois par semaine au bureau. L'idéal pour eux serait deux jours par semaine. Cette organisation aurait amélioré leur équilibre vie professionnelle/vie privée.

Le Guardian affirme que la popularité du télétravail a augmenté de 91 % en dix ans. Une [étude](#) américaine estime même que 34 % des personnes qu'elle a interrogées accepteraient une baisse de 5 % de salaire pour travailler à distance. Plusieurs [études américaines](#) estiment que la part de télétravail augmentera de 30 % dans la décennie et que cette flexibilité fera gagner pas moins de 4 500 milliards de dollars à l'économie américaine. 80 % des salariés américains déclarent que, désormais, ils [refuseront un travail](#) si le travail à distance n'est pas possible et 74 % d'entre eux seraient prêts à [quitter leur emploi](#) pour travailler à distance. Les retraités eux-mêmes reconnaissent qu'ils auraient [continué à travailler](#) s'ils avaient pu le faire en télétravail.

1 - Voir l'étude du [Guardian](#) du 13 mars 2020.

2 - Voir : [Les chiffres clés du Baromètre Télétravail 2021](#).

Un engouement qui s'explique pour plusieurs raisons

Les statistiques montrent à peu près toutes que les trois quarts des salariés reconnaissent qu'ils sont plus concentrés et qu'ils organisent mieux leur temps de travail, et 80 % des entreprises affirment que [la productivité a augmenté](#) grâce au télétravail. Selon une [autre source](#), les employés de bureau passent 66 minutes par jour à parler d'autre chose que du travail contre 29 minutes pour les télétravailleurs. Une [étude](#) de l'Université Stanford évalue à 13 % le gain de performance. Elle constate aussi que le [moral des travailleurs est meilleur](#) et que le télétravail a réduit le «turn-over» des salariés.

D'une manière générale, l'ensemble des études s'accordent pour reconnaître que le télétravail permet d'augmenter le temps de travail, notamment grâce à celui gagné dans les transports. Une [récente étude](#) de Malakoff Médéric va dans le même sens. De même, celles de la Harvard Business School et de la New York University.

Une large majorité de salariés estiment être moins fatigués, moins stressés, plus autonomes et responsables. Cela dit, le goût pour le télétravail dépend de la nature des tâches. Pour écrire, ils préfèrent s'isoler. Pour animer une réunion ou résoudre des problèmes, ils souhaitent se rendre au bureau. Logique !

Le revers de la médaille

Côté inconvénients, 61 % des travailleurs reconnaissent qu'ils se sentent davantage engagés dans l'entreprise collective quand ils travaillent sur site. 59 % d'entre eux déclarent qu'ils vont au bureau certes pour travailler, mais aussi pour partager une convivialité et rencontrer leurs confrères. De manière inattendue, les plus jeunes (18-24 ans), que l'on pourrait croire plus «accros» au numérique, sont 77 % à rechercher ce contact humain dans le travail.

Selon la même enquête, l'entreprise continue d'être perçue comme un lieu d'échange, d'apprentissage et de développement qui manque à 26 % des télétravailleurs, et 12 % déplorent même que ce mode de travail ait eu des conséquences sur leur santé psychologique.

Selon un [sondage](#) Harris commandé par le Ministère du Travail de l'Emploi et de l'Insertion, 41 % se sentiraient isolés et 32 % vivraient mal cette solitude au quotidien. C'est au point que le Gouvernement a créé un numéro d'écoute dédié (0 800 13 00 00). Ce service anonyme et gratuit est ouvert 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, et mobilise pas moins de 70 psychologues !

De nombreux dirigeants s'accordent aussi pour dire que le télétravail risque de créer de nouvelles fractures entre ceux qui peuvent en bénéficier dans l'entreprise et ceux qui doivent y être présents. La grande question pour les dirigeants reste de faire évoluer les modalités d'organisation dans l'entreprise en maintenant un esprit d'équipe. Une tâche qu'ils sont nombreux à trouver plus épuisante dans ces conditions.

Les risques liés au télétravail ne sont donc pas nuls. Dans certains cas, le télétravailleur, sous la pression de sa hiérarchie, peut avoir le sentiment d'être totalement sous le contrôle de l'entreprise. Il le vit parfois comme un véritable harcèlement. D'autres éprouvent des difficultés à équilibrer vie privée et vie professionnelle, avec pour conséquences des pertes de repères. D'autres négligent leur temps de repos et les temps de déconnexion entre vie professionnelle et vie domestique. Dans la

plupart des cas, les petites et moyennes entreprises n'ont pas de service RH suffisamment formé pour accompagner leurs salariés dans ces difficultés.

À noter que les conditions dans lesquelles s'exerce le télétravail influent considérablement sur sa perception positive ou négative. La CGT a justement fait remarquer que 97 % des personnes en télétravail ne disposent pas d'un équipement ergonomique. Beaucoup, par exemple, ne bénéficient pas d'un ordinateur professionnel. Elles sont souvent forcées de travailler dans leur salon, et un tiers des femmes travaillent tout en gardant leurs enfants... Mais paradoxalement, ce sont les trentenaires ayant des enfants qui s'en plaignent le moins. À souligner encore la souffrance de ceux qui manquent de contacts avec leurs clients ou avec leurs collègues. Cette solitude les déconnecte de la vie en entreprise, de la vie en collectivité. Elle plonge parfois ceux qui ont le plus besoin de relations sociales dans une véritable détresse morale.

Un problème éthique

Cette évolution n'est pas non plus sans conséquences sur la place et le sens que l'on donne au travail dans sa vie. L'[étude mondiale](#) de PwC's Next Gen15 rapporte que de nombreux jeunes employés, à l'encontre de toute la tradition humaniste et chrétienne, considèrent le travail de plus en plus comme une «chose», autant dire comme une marchandise, et non plus comme un «lieu» de vie, autant dire comme une activité pleinement humaine qui donne sens à notre existence.

Au-delà de ce ressenti positif ou négatif, qui dépend pour beaucoup des circonstances de vie de chacun et de son type de travail, une question se pose donc : le confort au travail, sa pénibilité subjective ou objective sont-ils les seuls critères d'appréciation de ce nouveau mode d'organisation de l'entreprise ?

Le travail constitue, en effet, une expérience humaine essentielle qui va bien au-delà du seul plaisir ou déplaisir. Ainsi, des marins pêcheurs qui font des campagnes de pêche dans des conditions d'une dureté épouvantable qui les emmènent jusqu'au bout de la fatigue, ne renonceraient pour rien au monde à ce genre de vie, à sa grandeur et à ce surpassement d'eux-mêmes auxquels la grande pêche sur les bancs les conduit. L'héroïsme de cette vie vécue en équipage leur colle à la peau. Le télétravail par la «distanciation» humaine qu'il crée ne risque-t-il pas d'effacer la dimension proprement humaine et la grandeur du travail ?

Jean Paul II commençait son encyclique [Laborem exercens](#) par ces mots : «C'est par le travail que l'homme doit se procurer le pain quotidien et contribuer au progrès continu des sciences et de la technique, et surtout à l'élévation constante, culturelle et morale, de la société dans laquelle il vit en communauté avec ses frères.» Et il poursuivait, toujours dans son prologue : «Le travail porte la marque particulière de l'homme et de l'humanité, la marque d'une personne qui agit dans une communauté de personnes ; et cette marque détermine sa qualification intérieure, elle constitue en un certain sens sa nature même.» Le travail, en raison de son caractère social, est constitutif de la dignité de l'homme. Une technique ou une organisation qui ampute cette dimension humaine et sociale peut aussi, comme le constatait encore Jean Paul II, «se transformer en quasi-adversaire de l'homme» (n°5).

Le télétravail est sans doute bien pratique, efficient, profitable dans beaucoup de cas. Mais l'homme n'y perd-il pas un peu ou beaucoup de lui-même ? Le travail n'a pas en effet qu'une dimension technique. Il n'est pas une marchandise. Sa valeur est l'homme lui-même. Or l'homme est un «animal social». Le travail à distance ne risque-t-il pas d'enfermer le travailleur dans sa bulle, comme une «monade» dont la seule fenêtre serait un écran ? Dans le travail, nous rencontrons l'autre, or l'autre ne peut pas être anonyme. **C'est un être de chair et de sang.** Il ne peut pas être qu'un visage sur un écran ou, pire, une adresse email. Le télétravail nous fera peut-être gagner beaucoup d'argent, il peut nous épargner de la fatigue. Il peut aussi, si nous n'y prenons pas garde, nous faire perdre beaucoup en humanité.

Thierry Boutet

Retrouvez cet article sur srp-presse.fr