

Le télétravail : quels enjeux anthropologiques ?

QU'EN DIT-ON ?

“ Le télétravail, c'est responsabilisant. ”

“ Le télétravail : un nouvel instrument d'asservissement. ”

“ Télétravailler, ça isole. ”

“ Le télétravail, c'est déshumanisant. ”



L'ÉDITO

Paradoxalement, l'expérience montre que le télétravail peut aussi bien contribuer à l'épanouissement du travailleur qu'à une certaine forme d'appauvrissement humain. Aussi convient-il d'examiner le télétravail dans son rapport au développement de la personne humaine. A quelles conditions le télétravail peut-il favoriser la réalisation de la personne du travailleur dans toutes les dimensions de son être ?

LE CONSEIL SCIENTIFIQUE

Comment garantir le développement humain du télétravailleur ?

LA PERSONNE DU TÉLÉTRAVAILLEUR

Si tout travail doit faire l'objet d'une attention particulière pour être pleinement humain, sous peine de devenir inhumain, il en va de même pour le télétravail, d'autant que ce dernier pose des questions inédites sous ce point de vue. Le télétravailleur est une personne humaine - il ne se réduit pas à son ordinateur -, et le télétravail reste un travail, à savoir une activité propre à la personne humaine, qui se fait à distance et par le moyen d'un écran.

La personne humaine est un individu doté de rationalité, doué de liberté et qui a besoin de tisser des relations avec d'autres. Dans une première approche, le télétravail doit être évalué à l'aune de ces trois dimensions, qui expriment les enjeux anthropologiques majeurs.

La dimension de rationalité requiert que l'intelligence du télétravailleur puisse donner le meilleur d'elle-même, se déployer, partager avec d'autres son apport propre et ainsi contribuer à stimuler une plus grande et plus large intelligence collective.

Cette dernière peut être plus difficile à atteindre dans le cadre du télétravail. Le télétravailleur voit davantage le sens de son travail, lorsqu'il peut mettre sa rationalité au service d'un bien commun qui le dépasse et lorsqu'il perçoit son

insertion dans une communauté. Sans quoi son travail risque de lui paraître invisible et absurde, et lui risque de perdre en humanité.

La dimension de liberté est aussi essentielle. Le télétravail appelle de la part du travailleur un exercice plus responsable de sa liberté, ce qui peut favoriser son esprit d'initiative et sa créativité. En cela, une organisation en télétravail peut être une belle opportunité d'application concrète du principe de subsidiarité. Mais, cela suppose aussi que le télétravailleur assume la responsabilité de bien séparer l'espace et le temps de la vie professionnelle de ceux de la vie privée, pour éviter l'intrusion permanente et le risque que l'écran, qui peut rapprocher ceux qui sont loin, finisse par éloigner ceux qui sont proches.

La dimension de relation aux autres est décisive. En effet, il est nécessaire pour le travailleur d'interagir avec d'autres, à la fois dans le sérieux du travail et

dans des moments informels ou gratuits, de nouer des relations interpersonnelles et de groupe, des liens de proximité et de collaboration. Se voir, se saluer, se parler, échanger, partager, s'entraider, est une nécessité. Pour le télétravailleur, tout ceci ne se produit plus spontanément. Aussi est-il essentiel qu'il garde une part conséquente de relations humaines directes, sans quoi il se désocialise en ne prenant plus soin des autres, ni même, à l'extrême, de lui-même. Le télétravailleur perd alors en qualité humaine et la communauté de travail se trouve par là même dégradée en tant que communauté de personnes.

LA MULTIPLICITÉ DES BESOINS À HONORER

Dans une deuxième approche, il est bon d'évaluer le télétravail à l'aune des besoins de la personne humaine qu'ils soient physiques, psychologiques, affectifs et sociaux, moraux et spirituels.

Lorsque le télétravail constitue l'essentiel de la semaine de travail, il peut pousser le télétravailleur à

une sédentarisation, à des formes de négligence dans le domaine physique et à des manques de soin de lui-même : ne pas se laver ni s'habiller correctement, ne pas faire de pause, irrégulièrement et mal se nourrir, ne pas faire de mouvement.

Le risque est dès lors grand que le télétravailleur perde en humanité avec le temps. C'est pourquoi, il s'agit de veiller à ce que les conditions matérielles du télétravail soient dignes et bonnes : avoir un espace adapté pour travailler chez soi, sans gêner ou être gêné par ceux qui vivent avec soi. Certes, ceci concerne le télétravailleur au premier chef, mais son employeur ne peut pas se désintéresser totalement de l'organisation concrète du télétravail. Il doit réfléchir à la manière d'aider, même financièrement, le télétravailleur à aménager son espace de travail à domicile, conformément à la loi.

Tout télétravailleur n'a pas les mêmes besoins psychologiques. Cependant, chacun a des besoins qu'il doit pouvoir honorer pour trouver son équilibre. Outre les conditions matérielles du télétravail et la personnalité propre à chacun, cet équilibre concerne notamment la solitude au travail (trop peu de relations et d'échanges), le temps de travail (plein temps

« Le télétravailleur est une personne humaine – il ne se réduit pas à son ordinateur –, et le télétravail reste un travail. »

ou temps partiel et sa répartition entre travail et télétravail), le respect de la vie privée et des exigences de la vie familiale.

Les besoins affectifs et sociaux du télétravailleur s'expriment surtout dans le sentiment d'appartenance à l'entité qui l'emploie (*affectio societatis*). Plus le télétravail domine la vie professionnelle du télétravailleur, plus le sentiment d'appartenance est difficile à construire. Selon l'adage, loin des yeux loin du cœur, il est difficile d'appartenir à un corps constitué sans interaction fréquente avec ce corps, dans son unité et sa diversité. Il devient plus compliqué de se créer un réseau amical dans le cadre du télétravail. Et plus la distance se creuse par l'interposition de l'écran, moins la gratitude trouve de place pour s'exprimer, car privée de tous les petits moments formels et informels où elle peut habituellement être manifestée. Et cette reconnaissance est particulièrement importante pour répondre aux besoins affectifs du télétravailleur.

Le télétravailleur travaille vraiment et donc agit. En cela, il a besoin de voir clair sur la finalité de ce qu'il fait, sur les bénéficiaires de son travail, sur la qualité et la quantité des fruits de son travail, sur la justesse des moyens qu'il prend pour mener à bien son action, et ultimement sur le sens de son travail. Le télétravail peut rendre plus opaques ces différents aspects. Aussi le télétravailleur a-t-il l'impression que son travail lui devient de plus en plus étranger et qu'il ne répond plus à ses attentes et besoins, que celui-ci sache les exprimer ou non.

Si les différents besoins du télétravailleur ne sont pas satisfaits, la dimension spirituelle de sa vie peut en être à son tour affectée. Cette dimension spirituelle requiert en effet que le télétravailleur puisse contribuer, par sa propre action, à un bien commun qui le dépasse, à un bien qui soit vraiment un bien et qui puisse durer dans le temps et profiter aux générations futures. Même si ces réalités ne sont habituellement pas clairement exprimées, elles habitent toujours profondément l'esprit et le cœur de l'homme.

TOUJOURS PLUS D'HUMANITÉ

Ces deux approches, celle qui aborde la personne

humaine dans ses dimensions de rationalité, de liberté et de relation aux autres, et celle qui prend en compte ses différents besoins (physiques, psychologiques, affectifs et sociaux, moraux et spirituels), manifestent le niveau d'exigence qui prévaut pour toutes les formes que peut prendre le travail. Mais c'est encore plus vrai et plus exigeant à l'égard du télétravail, qui met plus facilement à nu les besoins du télétravailleur. A cela s'ajoute l'individualisme croissant de la société actuelle que le télétravail risque d'exacerber. Aussi le management du télétravail doit-il être encore plus profondément humain.

UN MANAGEMENT INTÉGRAL

On pourrait appeler management intégral, celui qui a pour ambition de respecter l'intégralité de la personne humaine, dans toutes ses dimensions, de la plus physique à la plus spirituelle, et dans son autonomie. Elaborer ce management intégral requiert une connaissance à la fois plus précise et plus complète de l'anthropologie, mais aussi plus de vertus du côté du

manager lui-même. Celui-ci doit en particulier résister à la tentation d'instrumentaliser le télétravail pour augmenter ses exigences en termes de performance et de contrôle à l'égard de chaque collaborateur qui se trouve isolé face à cette pression croissante. Le management intégral doit aussi prendre en compte la

situation nouvelle du manager qui n'est plus entouré habituellement de ses collaborateurs, ce qui rend plus difficile sa mission.

Le management intégral ne peut donc se passer d'une formation spécifique, d'autant plus dans le contexte actuel où l'individualisme façonne toujours plus les esprits et rend le management de plus en plus complexe. En effet, pour respecter le télétravailleur dans son développement, ce management doit être capable de le rejoindre dans ses besoins spécifiques et trouver les solutions pratiques qui conviennent. Peu à peu il pourra ainsi structurer une conception et une pratique éthiques du télétravail et, face au risque d'atomisation et de repli sur soi, recréer le sens de la communauté. ●

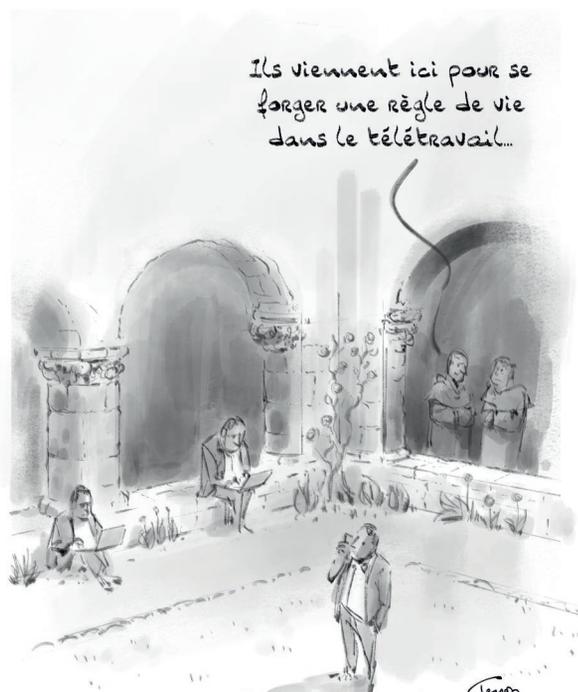
À RETROUVER SUR WWW.PROPERSONA.FR

En bref

À QUELLES CONDITIONS LE TÉLÉTRAVAIL PEUT-IL FAVORISER LA RÉALISATION DE LA PERSONNE DU TRAVAILLEUR DANS TOUTES LES DIMENSIONS DE SON ÊTRE ?

Outre les avantages et les inconvénients qu'il apporte, le télétravail doit honorer les enjeux anthropologiques qu'il induit. Aussi le management doit-il être intégral et faire en sorte que le télétravailleur soit toujours considéré comme une personne humaine avec sa rationalité, sa liberté, sa relation aux autres et ses multiples besoins.

À RETROUVER SUR WWW.PROPERSONA.FR



La citation

Le bon entrepreneur, comme le “bon berger” de l’Evangile, contrairement au “mercenaire”, connaît ses travailleurs parce qu’il connaît leur travail. Une des graves crises de notre temps est la perte de contact de l’entrepreneur avec le travail de son entreprise, et donc avec ses travailleurs, qui deviennent “invisibles”. »

PAPE FRANÇOIS, « MESSAGE AUX ENTREPRENEURS DE FRANCE », 13 JUILLET 2023.

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.