

Télétravail : le grand bouleversement de nos rapports au temps, à l'espace...et au travail.

Laurent Taskin*

Le télétravail permet la mise à distance des personnes d'avec le lieu où le résultat de leur travail est attendu, par la réalisation de son travail en d'autres lieux (dont le domicile) qui induit un rapport au temps différent. Au cœur de cette reconfiguration se trouve la déspatialisation, processus par lequel les salariés adoptent des comportements spécifiques à leur pratique du travail à distance. La question qui se pose aujourd'hui, dans un contexte de télétravail plus intensif, c'est finalement celui du rapport aux autres (à l'équipe, aux collègues, à l'organisation). Et si le travail à distance mettait durablement les salariés à distance de leur travail ? Et avec quelles conséquences ?

Mots clés : télétravail, rapport au travail, distance, présence, communauté de travail

Télétravail, retour sur une modalité éprouvée d'organisation du travail

Le télétravail, apparu au début des années 1970, s'est développé par vagues (Taskin et Vendramin, 2004). Au fil des décennies, l'innovation technologique est devenue mode d'organisation du travail, non sans poser de nombreux défis aux travailleurs, managers, au travail en équipe...jusque dans la sphère privée. Si la diffusion du télétravail fut différente dans le nord et le sud de l'Europe jusqu'au début des années 2010 ; aujourd'hui, entre plus d'un tiers (37% au Danemark, p.ex.) et un dixième de la population active en emploi y a recours d'une manière ou d'une autre (7% en Italie, qui ferme la marche) (Eurofound/ILO, 2017).

Les freins identifiés à la diffusion du télétravail sont (i) la « télétravaillabilité », c'est-à-dire que toutes les fonctions ne se prêtent pas au travail à distance de par la nature du travail réalisé ; (ii) la réticence des managers et responsables d'entreprise à son égard, notamment dû à la peur de perdre le contrôle sur l'activité des travailleurs et un lien direct avec les employés ; (iii) ainsi que l'indisponibilité des fonctionnalités technologiques nécessaires. Aujourd'hui, suite à la crise coronavirus, ces limites ont été forcées. Les avantages et limites traditionnellement associés à la pratique du télétravail (cf. Tableau 1) doivent être revus à l'aune d'une réalité différente : celle d'un monde du travail où la pratique du télétravail sera plus répandue et plus intensive.

Tableau 1 – Avantages et inconvénients du télétravail (pré-Covid).

	Avantages	Limites
Salariés	-Flexibilité d'organisation -Qualité perçue du travail -Productivité supérieure -Qualité de vie au travail -Conciliation privé-professionnel -Stress professionnel inférieur	-Isolement social -Technologie -Confusion privé-professionnel -Stress privé supérieur
Management-employeur	-Réduction de la surface totale des bureaux (coût) -Productivité accrue -Fidélisation des travailleurs -Intégration du télétravail dans des politiques larges (mobilité, bien-être...)	-Perte d'une forme de contrôle managérial -Gestion des équipes à distance : accompagnement des managers et travailleurs

Taskin, L. (2021) Télétravail : le grand bouleversement de nos rapports au temps, à l'espace et au travail. Soins Cadres, 30(125)

Les recherches se sont rapidement accordées pour expliquer l'intensité de ces facteurs par la fréquence de télétravail. Ainsi, en télétravaillant un jour par semaine, on profite des avantages du télétravail sans trop pâtir de ses inconvénients. De plus, la diminution du stress lié au travail et les aspects liés à la qualité du travail supposent d'être relativement isolé (des autres membres de sa famille et de l'activité professionnelle), ce qui n'est pas le cas lorsque la pratique du télétravail s'intensifie et amène davantage la duplication d'une journée de travail « classique » avec son lot d'interactions. De même, la possibilité de trouver un équilibre dans la conciliation entre le travail et le non-travail pourrait être modifiée (Hodder, 2020).

Organiser le travail collectivement : l'enjeu de la déspatialisation

Pratiqué modérément, le télétravail soulève néanmoins certains enjeux organisationnels et managériaux comme, par exemple, les conditions de la collaboration, de la construction de liens sociaux ou de la préservation d'un rapport social au travail, à l'organisation et aux équipes. C'est ce que recouvre la notion de « déspatialisation ». En effet, un certain nombre de recherches a montré que plus la fréquence de télétravail augmente, moins le partage de connaissances et l'identification à l'organisation sont observés (voir p.ex. Taskin et Bridoux, 2010). La déspatialisation renvoie aux effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs (Taskin, 2010). Ces effets peuvent prendre différentes formes : désocialisation, invisibilisation, déshumanisation ou disciplinarisation. Le travail à distance instillerait une distance par rapport au travail. Un effet récemment identifié du travail à distance est celui de réduire la relation de travail aux « délivrables » attendus (*que dois-je faire et envoyer, et pour quand ?*). Dans ce cas, les télétravailleurs ne se sentent plus considérés comme des personnes à part entière.

C'est une des raisons pour lesquelles un grand nombre d'entreprises pionnières dans le développement du télétravail pour leurs salariés multiplient aujourd'hui les efforts pour ramener les travailleurs au bureau, notamment en aménageant des espaces de travail liés à des activités spécifiques (créativité, concentration, réunions, convivialité, détente, mess...). Plus couramment, les équipes de travail s'imposent une réunion en présentiel une à deux fois par mois afin de préserver ce lien social. Car, en effet, l'importance d'une socialisation et de moments de partage et de vie commune en présentiel ont été identifiés comme le moyen de surmonter les risques associés à la déspatialisation, parmi lesquels se trouvent la perte d'identification à l'organisation et à l'équipe, le sentiment d'invisibilisation voire de déshumanisation liés à des formes d'isolement et d'objectification (« je ne suis plus qu'un opérateur anonyme derrière un écran d'ordinateur »). Donc, même à raison d'une fréquence limitée (1 jour par semaine), le télétravail pose un problème majeur en termes de cohésion d'équipe et la présence physique semble nécessaire pour préserver la dynamique collective du travail, une dimension essentielle du sens au travail.

Repenser la présence pour mieux vivre la distance

Et si l'épisode que nous vivons était source d'innovation et nous permettait de répondre à cet enjeu clé ? Aujourd'hui, les entreprises font globalement toutes face à une demande croissante pour le télétravail à domicile. Cela posera demain des enjeux très concrets pour la vie des équipes de travail et leurs managers. Si chacun peut télétravailler demain deux à trois jours par semaine, et si ces jours sont choisis par les individus, les membres des équipes partageront moins de moments de travail et de vie en présentiel et les risques de désengagement évoqués seront critiques. L'on sait par ailleurs qu'imposer une réunion d'équipe en présentiel toutes les trois à quatre semaines n'est pas suffisant pour éviter l'effritement du rapport au travail. Face à

Taskin, L. (2021) Télétravail : le grand bouleversement de nos rapports au temps, à l'espace et au travail. *Soins Cadres*, 30(125)

cette demande de « plus » de télétravail, ne faut-il pas, dès lors, oser questionner ce qu'apporte la présence simultanée des membres de l'équipe et pour quelles activités elle serait requise ? Il y a des évidences (l'intégration de nouveaux engagés comme certains feedbacks (évaluation, sélection) qui nécessitent le présentiel, par respect) mais aussi d'autres nécessités (socialisation, acculturer, échanger informellement, brainstormer, négocier...) qui, globalement, peuvent justifier la présence simultanée de tous les membres de l'équipe un à deux jours par semaine.

Être ensemble, en même temps et régulièrement, pourrait ainsi pallier aux effets délétères de la déspatialisation. Voilà peut-être une piste, à évaluer, pour être moins ensemble, mais mieux ensemble, pour éviter ce qui pèse dans la vie au bureau (les temps non productifs liés aux transports ou aux ragots) sans sacrifier les liens qui font qu'une organisation est une organisation et pas un réseau de prestataires ayant chacun leurs objectifs clairs comme seuls liens à leur entreprise et au management. Ce type de politique organisationnelle aurait aussi comme mérite de résoudre l'équation difficile de la coexistence de la présence et de la co-présence (vous savez, lorsque certains participants à une réunion sont présents dans la même pièce et d'autres sont à distance) et de conserver le télétravail comme un temps privilégié pour un travail de fond plutôt que la simple transposition, à distance, d'une journée de travail ordinaire.

En conclusion, le télétravail n'est pas une pratique individuelle, un « avantage » offert aux individus pour répondre à leurs désirs de bien-être ; c'est un élément parmi d'autres d'une politique organisationnelle plus large qui peut tantôt viser la responsabilisation et l'autonomie dans le travail, tantôt le bien-être, tantôt la réduction des coûts... Aujourd'hui, c'est cette politique organisationnelle et managériale que les entreprises qui ne l'avaient pas encore fait doivent construire afin que le télétravail s'inscrive dans une cohérence et ne soulève pas, dès demain, des tensions douloureuses touchant au style de management, à la culture organisationnelle et à la diversité des situations en la matière au sein d'une même organisation. Analyser la question sous l'angle du collectif et du mix présence-co-présence est une manière de s'y atteler.

****Laurent Taskin est professeur de management humain et des organisations à la Louvain School of Management de l'UCLouvain. Il étudie les nouvelles formes d'organisation du travail et, en particulier, leurs enjeux pour le management et l'organisation du travail. Le présent article poursuit des analyses et opinions parues précédemment dans Le Monde et La Libre Belgique.***

Références

Eurofound/ILO (2017) *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Genève-Luxembourg: Publications de l'Union européenne et du Bureau International du Travail.

Hodder, A. (2020) New Technology, Work and Employment in the era of COVID-19: reflecting on legacies of research. *New Technology, Work and Employment*, doi:10.1111/ntwe.12173

Taskin, L. (2021) Télétravail : le grand bouleversement de nos rapports au temps, à l'espace et au travail. *Soins Cadres*, 30(125)

Taskin, L. (2010) La déspatialisation, enjeu de gestion. *Revue Française de Gestion*, 26(202), p.61-76

Taskin, L. et Bridoux, F. (2010) Telework: Despatialisation as a challenge to knowledge creation and transfer. *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), p. 2503-2520.

Taskin, L. et Vendramin, P. (2004) *Le télétravail, une vague silencieuse*. Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain.