



Après 3 confinements, 2 ans de crise sanitaire et l'expérimentation du travail à distance, le télétravail s'impose peu à peu dans les entreprises. La question n'est pas de savoir si l'on est pour ou si l'on est contre mais plutôt de regarder objectivement les faits, de reconnaître les limites mais aussi les avantages de cette nouvelle manière de travailler et de mettre en place dans nos entreprises les actions ajustées.

### 1/ de quoi parle-t-on ?

Le télétravail n'est pas une nouveauté. Ce qui est notable, c'est l'ampleur qu'il a pris à la suite de la crise sanitaire que nous avons vécue. Mais maintenant que la crise s'éloigne, le télétravail n'est plus une obligation c'est un choix... A tel point que l'on parle de plus en plus de travail hybride.

- D'abord, il faut avoir conscience que si nous avons vécu une situation exceptionnelle, il n'y aura pas de retour en arrière. Le télétravail est devenu ce que l'on appelle « la nouvelle normalité ».
- Ensuite, il ne faut pas sous-estimer les conséquences que cela a déjà sur le travail mais aussi sur les personnes : autonomie d'organisation, concentration, confiance, séparation des espaces, vie de la communauté de travail, etc...
- Enfin, le management doit évidemment s'adapter à cette réalité. Elle nous conduit (nous oblige même) à développer l'autonomie et la responsabilité mais aussi à veiller tout particulièrement à la communication et à la cohésion des équipes en favorisant coopération et collaboration.

### 2/ les limites ?

Tout n'est pas « rose » dans le travail hybride et même s'il devient la « normalité » il faut regarder avec lucidité les limites qu'il induit dans les équipes.

- Pour les dirigeants ou les managers, le risque est de ne plus voir le travail effectué et, pour compenser, de trop se concentrer sur le contrôle.
- Par ailleurs, le processus de production du travail est beaucoup moins partagé en télétravail. Cela pose des difficultés pour l'amélioration continue.
- Il faut faire naître une véritable fracture sociale entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas mais aussi une difficulté supplémentaire pour gérer la séparation entre vie personnelle et vie professionnelle.
- Toutes les études démontrent que le télétravail peut avoir un caractère addictif : le confort s'installe mais il devient vite « dépressif » !
- Il faut perdre également tous les « aléas », tous les « possibles » qui émergent de manière imprévue dans les rencontres informelles

### 3/ QUE FAIRE ?

Difficile, en quelques lignes, de résumer tout ce qu'il faut faire pour mettre en place le travail hybride dans les organisations. Le phénomène est trop récent pour y répondre de manière définitive mais il y a quand même quelques pistes à creuser :

**Renforcer l'attention aux collaborateurs...** Le travail hybride peut entraîner une forme d'isolement avec comme conséquence une perte de motivation et de sens du travail. Plus que jamais, les relations de confiance sont nécessaires. Elles passent par une attention renforcée des managers à la « santé » de leurs équipes.

**Liberté et responsabilité :** La bonne nouvelle, c'est qu'en situation de travail hybride, le collaborateur ne peut pas rester un simple exécutant. Il doit s'approprier ses objectifs et se responsabiliser. C'est une occasion unique d'appliquer le principe de subsidiarité qui est au cœur de la pensée sociale chrétienne. Les managers doivent se mettre au service de leurs équipes.

**Organisation :** le travail hybride ouvre la porte à une forme d'individualisme. Certains pourraient être tentés de ne venir que lorsque ceux qu'ils ont envie de voir sont présents sur le site. Il faut donc être vigilant à bien organiser les temps de présence pour éviter une forme de « consanguinité ». De même faut-il envisager une forme de réglementation du télétravail : charte de déconnexion, limitation des échanges (par exemple pas après 19H ou pas avant 8H), identification des situations qui ne peuvent se traiter en télétravail.

### 4/ L'incarnation !

Nous sommes des êtres incarnés. Dans la pensée sociale chrétienne, il nous est rappelé que si le « Verbe s'est fait chair » c'est que nous sommes nous-même âme, esprit et corps. D'où le danger des échanges à distance qui peuvent nous faire perdre la qualité d'une relation en face à face.

Le travail à distance, même atténué par Teams ou Zoom nous fait cruellement ressentir l'éloignement. Impossible d'aller réellement à la rencontre de l'autre, impossible de se saisir de la réalité de l'autre, de se rencontrer en plénitude.

Nous sommes fondamentalement des êtres de relations ; non pas des individus isolés et uniquement centrés sur nos seuls intérêts mais des personnes qui se découvrent en se donnant.

D'où l'importance d'organiser des moments en présentiel. Ils permettent de mieux se connaître mais aussi d'explorer quand on sent que quelque chose ne va pas ou même de faire passer des messages qui ne pourraient pas être donnés à distance.

« Le travail humain possède aussi une dimension sociale intrinsèque. Le travail d'un homme, en effet, s'imbrique naturellement dans celui d'autres hommes.

Plus que jamais aujourd'hui, travailler, c'est travailler avec les autres ...

Compendium de la doctrine sociale de l'Église