

Vertiges du télétravail



Dans un environnement en profonde mutation, l'institut pour l'innovation économique et sociale (2IES) est un fonds de dotation qui a pour objet la prospection, la réflexion, l'émergence et la diffusion d'idées nouvelles et innovantes, de solutions transversales sur les enjeux économiques, sociaux et sociétaux, et la participation à l'animation du débat démocratique.

www.2ies.fr

Le code de la propriété intellectuelle n'autorise que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » [article L. 122-5] ; il autorise également les courtes citations effectuées dans un but d'exemple ou d'illustration. En revanche « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » [article L. 122-4]. La loi 95-4 du 3 janvier 1994 a confié au C.F.C. (Centre français de l'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris), l'exclusivité de la gestion du droit de reprographie. Toute photocopie d'œuvres protégées, exécutée sans son accord préalable, constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Dépôt légal - 1^{re} édition : septembre 2021

© Humensis, 2021

170bis Boulevard du Montparnasse, 75014 PARIS

ISBN 978-2-3802-1031-6

Erell Thevenon

Vertiges du télétravail

L'entreprise au défi du télétravail.
Nouveaux enjeux,
nouvelles responsabilités ?



les ozalids d'humensis

Sommaire

Introduction	13
2020 : An I ou l'accélération de la transformation numérique.....	14
<i>Au commencement, une intuition et un constat</i>	15
<i>Une démarche :</i>	
<i>admettre que nous ne savons pas et ouvrir le champ.....</i>	17
<i>Une double ambition</i>	20
Les personnes interrogées	23

CHAPITRE 1

Le télétravail, épiphénomène ou révolution du travail ?

Le télétravail est-il la nouvelle norme ?.....	28
<i>Le télétravail, ça marche !.....</i>	28
<i>Parenthèse ou nouvelle donne ?.....</i>	28
<i>Apprendre en marchant.....</i>	30
Le télétravail remet-il en cause les fondamentaux du travail ?.....	32
<i>Non, oui, peut-être... ..</i>	32
<i>Du travail au « travail ouvert » ?.....</i>	34
<i>La relation s'affirme-t-elle</i>	
<i>comme une dimension centrale du travail ?.....</i>	35
<i>La relation de travail se construira-t-elle</i>	
<i>comme une relation client ?.....</i>	36
<i>Le télétravail, facteur d'évolution du travail</i>	
<i>non-télétravaillable ?.....</i>	37
<i>Le « présentiel » serait-il un nouveau facteur d'attractivité ?.....</i>	38

VERTIGES DU TÉLÉTRAVAIL

<i>Rompre la routine et varier les séquences ?</i>	39
<i>Vers de nouvelles segmentations ?</i>	40
Le télétravail est-il un facteur d'appauvrissement ou l'opportunité d'enrichir le contenu du travail ?	40
<i>Vers le travail du clic ?</i>	40
<i>Vers une accélération de la « servicisation » de métiers ?</i>	41
<i>Le travail sera-t-il enrichi par le « hors travail » ?</i>	42
Régule-t-on le télétravail comme on régule le travail ?	44
<i>Vers un nouveau rapport au temps ?</i>	44
<i>Le télétravail rend-il le temps de travail obsolète ?</i>	45
<i>Comment le contrôle va-t-il être réinventé dans le monde du télétravail ?</i>	46
<i>Les paradoxes du contrôle</i>	48
<i>Le télétravail sera-t-il salarié ?</i>	49
<i>Le code du travail sera-t-il applicable au télétravail ?</i>	50
Vers un travail kaléidoscopique... ..	51

CHAPITRE II

Le télétravailleur : épanoui ou anéanti ?

Télétravail : de la confusion des lieux à la collision des temps ?	54
<i>Vie personnelle et vie privée sont-elles solubles ?</i>	54
<i>Comment poser des limites ou cultiver un équilibre dynamique ?</i>	55
<i>Attention à l'excès de sollicitude intéressée !</i>	56
<i>Faut-il indemniser le salarié en télétravail ?</i>	57
Comment se construire en télétravail ?	58
<i>Vers de nouveaux codes sociaux ?</i>	58
<i>L'occasion de développer ses compétences ?</i>	59
<i>Un accroissement du stress et de la vulnérabilité ?</i>	61
<i>Comment capter les signaux faibles de la détresse ?</i>	62
<i>L'émotion laisse-t-elle place à la fascination ?</i>	63
<i>Comment cultiver l'émulation contre l'isolement ?</i>	64

SOMMAIRE

La distance affecte-t-elle l'attachement	
et l'implication au travail ?	65
<i>Vers l'épuisement de la « valeur travail » ?</i>	65
<i>Loin des yeux, loin du cœur ?</i>	66
<i>Les conditions de travail comme facteur</i>	
<i>de l'engagement et de l'implication au travail ?</i>	67
Vers le développement des différences,	
pour le meilleur ou pour le pire	68

CHAPITRE III

Le télétravail est-il soluble dans l'entreprise ?

Le télétravail place-t-il l'entreprise	
face à des choix stratégiques ?	69
<i>Quelles décisions pour quel projet ?</i>	69
<i>Entreprise, plateforme : vers l'entreprise « polymérique » ?</i>	71
<i>De l'Indre à l'Inde... vers la mondialisation du travail ?</i>	72
<i>De l'entreprise aventure humaine</i>	
<i>à l'organisation « talent-light » ?</i>	73
<i>Y a-t-il une opportunité pour la France ?</i>	74
<i>La valeur de l'entreprise : ne pas se tromper d'actif!</i>	75
Comment créer et animer un collectif de travail distribué ?	75
<i>Comment construire à distance</i>	
<i>une dynamique de transformation ?</i>	75
<i>Qu'est-ce qu'un collectif de travail</i>	
<i>dans une entreprise distribuée ?</i>	76
<i>Comment garder le lien avec les collaborateurs ?</i>	77
<i>Comment capitaliser sur la diversité facilitée</i>	
<i>par le travail à distance ?</i>	78
<i>Comment renforcer l'intégration</i>	
<i>dans un collectif davantage diversifié ?</i>	78
<i>Comment stimuler l'innovation et l'intelligence collective ?</i>	79
<i>Identité de l'entreprise, entre récit et raison d'être :</i>	
<i>quels sont les antidotes à l'atomisation ?</i>	82

VERTIGES DU TÉLÉTRAVAIL

<i>Faut-il « socialiser »</i>	
<i>l'entreprise pour fédérer un collectif de travail ?</i>	83
<i>Concrètement, quels sont les outils de l'animation du collectif ?</i> ...	84
<i>Quels seront les lieux de travail et pour quel objet ?</i>	85
<i>Entre le lieu et l'image, quel rôle pour la voix ?</i>	87
<i>Et... la rémunération ?</i>	87
Quel nouveau paradigme pour le management ?	88
<i>Le télétravail annonce-t-il la disparition du management ?</i>	88
<i>Qu'attend-on du manager de l'entreprise distribuée ?</i>	88
<i>Le travail à distance déplace-t-il</i> <i>les frontières de la responsabilité de l'employeur ?</i>	91
Le travail à distance ou la responsabilité de l'entreprise mise en abyme	92

CHAPITRE IV

Le télétravail est-il un projet de société ?

Le télétravail, une bombe à fragmentation ?	95
<i>La famille, fragilisée ou consolidée ?</i>	96
<i>Le télétravail sonne-t-il la fin du syndicalisme institutionnel ?</i>	98
<i>Le télétravail sape-t-il les fondements de la sécurité sociale,</i> <i>clé de voûte de notre modèle socio-économique ?</i>	102
Le télétravail favorise-t-il l'émergence d'une société en poudre ?.....	104
<i>Le télétravail marque-t-il</i> <i>le point d'inflexion dans la polarisation des mondes ?</i>	104
<i>Le télétravail nous fait-il courir</i> <i>le risque d'un émiettement de la société</i>	105
<i>Comment organiser un monde en poudre ?</i>	107
Le télétravail est-il un enjeu politique ?	108
<i>La question du télétravail n'est-elle pas</i> <i>au premier chef une question de choix de société ?</i>	108
<i>Comment faire (enfin) accéder la technologie au débat public ?</i>	110
Dans un monde distribué, faut-il davantage de formes de régulation distribuée ?	111

SOMMAIRE

Le télétravail met la société face à des choix et face à ses responsabilités	113
Conclusion	115
<i>Au bout du voyage</i>	115
L'expansion de la responsabilité de l'entreprise est-elle illimitée ?	117
<i>Une ligne rouge : la « socialisation » de l'entreprise privée</i>	118
Comment réguler le travail kaléidoscopique ?.....	119
<i>Libérer la négociation collective pour mieux réguler le travail distribué</i>	120
<i>Diversifier la régulation comme le sont les formes de travail</i>	121
<i>Changer de culture des relations sociales</i>	121
Sur quelles bases refonder un système de protection sociale ?	122
Remerciements.....	125

Introduction

« La première image qui me vient à l'esprit est celle de mon voisin que j'aperçois depuis ma fenêtre. J'ai pris une photo. Qu'y voit-on ? Un bureau de fortune : une table devant la fenêtre, en jachère. Derrière lui, une table à repasser puis un lit. Sur le rebord, un cendrier bourré de mégots. Quand je l'ai connu, il ne fumait pas. Il est cadre. Il doit avoir 35 ans. Il a un jeune enfant... Chaque jour, depuis un an, je vois cet homme derrière sa fenêtre. Il se tire une mèche de cheveux qui prend une forme de plus en plus marquée. Et, entre deux *calls*, il fume... Il fume beaucoup... Le cendrier déborde. »

Catherine Chouard

2020 : An I ou l'accélération de la transformation numérique

« We believe that we're on top of the next change, which is the Distributed Age, where people can be more valuable in how they work, which doesn't really matter where you spend your time. »

Spotify

« Si vous êtes sur un poste et une situation qui vous permet de travailler à domicile, et que vous voulez continuer, faites-le... pour toujours si vous voulez. »

Twitter

« Work from anywhere approach. »

Salesforce

Dès l'annonce des premières mesures de confinement, plusieurs entreprises, notamment du secteur de la Tech – à l'exception notable d'Amazon (« *return to an office-centric culture is our baseline* »), ont indiqué vouloir basculer vers le « *100 % remote* », en suivant l'exemple donné par les historiques du développement logiciel comme *Buffer*, *Remotive.io* ou les plateformes de *talents on-demand* comme *Toptal*¹.

En France, c'est l'annonce de PSA au printemps 2020, prévoyant le passage en télétravail de plus de 40 000 salariés sur 200 000, pour 1,5 jour par semaine, qui a fait l'effet d'un électrochoc. L'idée du projet de transformation *New Era of Agility* tel que présenté par la porte-parole du

1. *The suddenly remote playbook*. Toptal se présente comme une entreprise totalement distribuée : « *For over a decade, Toptal has thrived as a fully distributed global company, with over 4,000 individuals working in a fully remote environment, in over 100 countries. We have no office.* »

INTRODUCTION

groupe est « de ne plus venir au bureau par habitude mais uniquement pour les activités nécessitant d'être ensemble avec ses collègues pour échanger, réfléchir en commun. »

Depuis, au gré des épisodes de confinement et de déconfinement, entreprises et travailleurs s'adaptent, négocient, expérimentent. Le marginal est devenu normal et le télétravail est au cœur des préoccupations, que l'on y ait « droit » ou pas.

Au commencement, une intuition et un constat

« J'ai beaucoup de questions et d'étonnements ; peu de réponses. »

Sylvie Joseph

Cette étude est née d'une intuition et d'un constat, confirmés par les entretiens menés pour la réaliser. Le sentiment diffus que nous sommes en train de vivre quelque chose d'important, sans parvenir à l'objectiver de façon satisfaisante. Le constat d'une forme de précipitation des acteurs, sinon de confusion.

L'intuition tout d'abord. « J'ai le sentiment qu'on ne le voit pas complètement, mais que le phénomène va avoir beaucoup d'impact sur la relation au travail et l'organisation du travail » nous dit par exemple Sylvie Joseph. L'intuition que le sujet du « télétravail » ne se réduit pas au télétravail ; qu'il est lourd d'enjeux et de conséquences. « Ce qui m'a plu lorsque vous m'avez présenté le sujet est la façon dont vous l'introduisez. Oui, je crois qu'on sous-estime ce qui est en train d'arriver. Nous sommes à un point clé de l'histoire du travail et des relations sociales. C'est une question nodale. Nous assistons à la déconstruction du travail », approuve Stéphane Hugon, en introduction de notre échange.

Le constat de la diversité des réactions des acteurs, notamment des entreprises, couvrant un large spectre allant du refus d'entrer dans le mouvement ou du maintien du *statu quo ante* à des décisions radicales de fermeture de site. « On démonte le système mais on n'a pas réfléchi au nouveau, à l'organisation du travail hybride, du

management » regrette Sylvie Joseph. « Le risque est de déconstruire sans se poser la question du collectif, *a fortiori* dans un pays qui n'a pas la culture du collectif. » Le constat d'un contraste entre les entreprises qui, comme des poissons rendus à l'eau, évoluent avec aisance dans cet environnement, et celles qui n'ont pas cet ADN et mesurent avec plus ou moins de douleur ou de perplexité la profondeur du fossé qu'elles ont à franchir.

Certes, le sujet est au cœur des discussions. Dans l'entreprise, notamment, les négociations portent sur l'accompagnement du déploiement du télétravail. Pascal Braun énumère par exemple : le « *deal* à proposer pour que les collaborateurs reviennent au bureau, les risques psychosociaux, l'évaluation et les systèmes de reconnaissance et de rémunération, le *knowledge management*, l'approche globale et cohérente à mettre en place au niveau du groupe international dont les filiales sont soumises à des règles différentes d'un pays à l'autre... »

Il semble cependant y avoir peu de place pour une réflexion de fond, sur ce que signifie et implique profondément le fait de travailler en tout ou partie « en distanciel » – quel vilain mot ! « La question est toujours la même : combien mettez-vous sur la table ? Quand on essaye d'aller plus loin, on n'a pas de réponse, sauf des inquiétudes » relate un DRH. Nombre de témoignages font état de négociations à la peine ou relativement pauvres. Le risque souligné par nos interlocuteurs est celui de voir le thème traité par le petit bout de la lorgnette et d'assister à une crispation du dialogue social, accroché à des sujets qui ne sont pas les bons. Ce risque est d'autant plus fort que la période est propice au développement de peurs, d'un sentiment de vulnérabilité conduisant au repli sur soi.

Le sujet n'est pas suffisamment pris au sérieux, résume Brice Laurent. « Le télétravail continue à être vu comme un pur sujet RH et assez périphérique, comme la façon de penser la place de l'entreprise et le salarié dans la vie de l'entreprise. Rien que sous cet angle, la question est pourtant vertigineuse. Quel est l'impact sur les droits du salarié ? Si on prend au sérieux le télétravail sous ce seul angle, nous devrions envisager de redéfinir complètement les relations entre le salarié et l'entreprise. »

INTRODUCTION

À l'évidence, l'exercice est difficile, notamment parce qu'il oblige à penser simultanément deux horizons de temps, souligne Stéphane Hugon : « Le cycle long dans lequel nous entrons nous oblige à accorder du temps à l'ère du temps court et de l'immédiateté. » Ce temps de réflexion, les dirigeants, notamment, ne l'ont pas ou ne le prennent pas. Les directions des ressources humaines sont quant à elles embourbées dans la gestion administrative et juridique.

L'exercice est d'autant plus délicat que c'est une réflexion exigeante à laquelle il faut se livrer. Une réflexion consistant à : « être dans la pensée, dans l'écoute d'une question dérangement, dans la remise en cause. » Au-delà du temps et de l'énergie qu'elle mobilise, elle appelle à un « *reset* cérébral qui n'est pas donné à tout le monde » analyse Catherine Chouard. Le tout sur fond d'angoisse car n'est-ce pas déjà trop tard ? « D'un point de vue évolutionniste, nous sommes dans une période de ponctuation, de changement rapide. Ce genre de situation laisse peu de temps à la créativité. Une sélection s'opère sur ce qui existait déjà¹. »

Une démarche : admettre que nous ne savons pas et ouvrir le champ

« L'ampleur de l'impact sera celle que les parties prenantes influentes souhaitent qu'elle soit. Il n'y a pas de déterminisme. »

Fabien Blanchot

Ce qui frappe aujourd'hui est qu'il n'y a pas de réalité binaire, pas de consensus mais une variété extrême de situations, d'analyses et de points de vue. On manque de données chiffrées, de constats objectifs. Entre appels à revenir au bureau et retours des effectifs significatifs, d'un côté, échos d'entreprises qui videraient des sièges ou lanceraient des plans sociaux, de l'autre, difficile de se faire une idée de ce qui est en train de se tramer – ou pas. Les nouveaux équilibres se cherchent, par tâtonnements,

1. *Les chimpanzés et le télétravail*, Pascal Picq, Eyrolles, 2021, p. 134.

et seront le produit d'une multitude de petites décisions, elles-mêmes fonction de la représentation de l'avenir de ceux qui les prendront.

En avril 2021, 72 % ont travaillé sur site et 28 % des salariés ont été au moins un jour en télétravail, soit respectivement 55 % et 22 % de l'ensemble des salariés. Parmi les seconds, 35 % (soit 10 % de l'ensemble des salariés) déclarent avoir télétravaillé tous les jours de la semaine, 46 % entre deux et quatre jour (soit 13 % des salariés). Cette proportion diminue : en juin 2021, seuls 14 % des salariés déclarent avoir télétravaillé tous les jours de la semaine (soit 3 % de l'ensemble des salariés). Au 31 juillet, 38 % des salariés travaillent dans une entreprise où le télétravail n'est pas autorisé. La fréquence de télétravail croît avec la taille de l'entreprise et est particulièrement élevée dans l'information et communication, les activités financières et d'assurance, les activités immobilières et les services aux entreprises. Le travail sur site a été très répandu dans la construction, l'industrie agro-alimentaire et le secteur privé de l'enseignement et de la santé.

La présence sur site, même ponctuelle, de personnes pouvant télé-travailler est quasi généralisée. Elle est motivée par la réalisation de tâches qui ne peuvent être effectuées à distance (86 % des cas) ou souhaitée par le salarié (43 %). En revanche, l'amélioration de la productivité ne motive les retours sur site que dans 7 % des cas.

Sources : Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19, Enquête flash, Dares, mai 2021, septembre 2021.

Pour tenter d'éclairer le sujet largement, nous avons choisi de procéder par questionnements, en sollicitant notamment des personnalités d'horizons différents pour brasser les points de vue et ouvrir le spectre : identifier les angles morts, donner de la profondeur de champ en dépassant les enjeux opérationnels déjà vus et traités par les acteurs,

« observer et révéler les indicateurs qu'on ne prend pas au sérieux et qui le sont pourtant », comme le résume l'un de nos interlocuteurs.

Télétravail : définitions

Le code du travail définit le télétravail comme « Toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux, de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication. » Il existe différentes modalités de télétravail : à domicile, « nomade » (les collaborateurs travaillent n'importe où), en télécentre (espace mis à disposition par l'entreprise grâce auquel les travailleurs peuvent avoir accès à des ordinateurs, à internet ou à d'autres ressources). Les termes suivants sont couramment utilisés :

- *Remote (full-remote)* : traduit littéralement de l'anglais, *remote* qui signifie « isolé », vise le fait de travailler d'où et quand on veut.
- *Homeworking* : télétravail à domicile. C'est une forme de télétravail.

En première approche, le terme « télétravail » vise le fait de travailler à distance, chez soi ou depuis n'importe quel autre lieu. C'est le fait d'être relié virtuellement à une communauté de travail, une entreprise, un client ; de travailler sans avoir besoin de se rendre dans un lieu particulier. En seconde analyse, le mot renvoie à une réalité beaucoup plus vaste : celle de la transformation des formes et organisations de travail, voire du travail lui-même, sous la pression du numérique. Ce n'est rien moins que la digitalisation du travail, de l'économie et de l'ensemble de la société qui commence à prendre sa pleine mesure.

Une réflexion sur le « télétravail » au sens étroit du terme appelle à repenser le management et la stratégie de l'entreprise. Au sens large, elle invite à envisager les conséquences de ces transformations sur ce

qu'est le travail, la relation de travail, le rapport au travail, l'organisation de l'entreprise, les conséquences pour son écosystème et la société en général. C'est cette acception large qui retient notre attention.

Le télétravail n'est pas un phénomène nouveau. Il est d'ailleurs une conséquence d'une innovation technologique – le numérique – qui est derrière nous. Même si celle-ci n'a pas déployé tous ses effets, elle est déjà là, sous nos yeux. D'autres innovations au potentiel disruptif au moins aussi important sont devant nous (la neuroscience, les biotechnologies, l'intelligence artificielle...). En outre, il ne concerne pas tout le monde. il subsiste une part significative d'activités « non-télétravaillables. » Reste que nous sommes incontestablement dans une phase d'accélération, d'exacerbation de tendances que nous devons digérer rapidement pour absorber les chocs futurs.

Où va le « télétravail » ? En quoi change-t-il le travail ? Que va-t-il rester du travail à distance à grande échelle que nous avons connu pendant la pandémie, et pour qui ? Le « télétravail » va-t-il changer le travail, la personne, l'entreprise et la société ? Comment l'appréhender et l'intégrer dans un projet de société ? Quelles sont les questions que doivent se poser les dirigeants des entreprises dont les décisions entraîneront des conséquences qui dépasseront leur seul périmètre ?

Une double ambition

L'accélération du télétravail à la faveur de la crise sanitaire est comme un pavé dans la mare : des ondes concentriques se propagent à partir du choc initial.

Cette étude est d'abord une synthèse de ces interrogations qui naissent à l'observation de ces ondes de choc. Les chapitres I à IV explorent les impacts possibles du « télétravail » sur le travail, la personne, l'entreprise et la société. Les questions s'emboîtent comme autant de *matriochkas*. Certaines d'entre elles sont déjà débattues publiquement, d'autres sont latentes. Au lecteur d'approfondir celles qui lui parleront et de faire son propre chemin.

INTRODUCTION

Ce faisant, cette exploration esquisse les contours possibles du travail de demain ou des représentations du travail de demain. L'étude interroge donc la compatibilité de la régulation actuelle avec ces phénomènes économiques et sociaux et esquisse, en conclusion, des pistes de réflexion et d'action.

Les personnes interrogées

Nous avons fait le choix de donner la parole à des personnalités d'horizons différents pour brosser un panorama à 360° des conséquences de l'essor du « télétravail ». Ces points de vue originaux, distanciés, parfois décalés, aident à prendre la mesure d'un sujet qui nous échappe encore aujourd'hui. Les pages qui suivent reproduisent des morceaux de ces discussions qui furent riches et passionnantes.

Fabien Blanchot est professeur des universités. Il est notamment responsable de l'équipe de recherche Management et Organisation du laboratoire Dauphine Recherche et Management, co-directeur de la chaire Confiance et Management, directeur du MBA Dauphine Management des Ressources Humaines.

Ses recherches et ses publications portent sur les rapprochements d'entreprises, sur la dynamique des coopérations inter-firmes et sur le management, notamment le management interculturel et le management par la confiance.

Pascal Braun est consultant senior en GRH, chercheur associé et intervenant à Sciences Po Paris. Il intervient notamment auprès de grandes entreprises dans l'accompagnement de leurs projets de transformation RH.

Il a participé à l'écriture de deux ouvrages collectifs, dans *Interroger les nouvelles formes de Gestion des Ressources Humaines* (Octarès Éditions, 2017) et dans *Réformer le réformateur* (l'Institut de l'Entreprise, 2016). Il est co-auteur de *Le rôle politique de la fonction RH – Du projet stratégique à sa mise en œuvre opérationnelle*, Dunod, 2021.

Stéphane Chevet est cadre du groupe La Poste et administrateur CFDT de ce groupe. Il est également président de l'Union des indépendants (syndicat qui plaide pour des droits pour les indépendants). Il est porte-parole au titre de la CFDT auprès de la Commission européenne sur l'évolution du secteur des postes et de la logistique.

Catherine Chouard accompagne les dirigeant(e)s dans leur développement professionnel et personnel. Elle est économiste et a passé près de 20 ans au sein de comités exécutifs de grandes entreprises internationales (DHL, GrandVision et Elior) en tant que directrice des ressources humaines groupe.

Laurence Decréau est professeur agrégée de lettres classiques. Après une carrière dans l'édition, notamment de vulgarisation scientifique, elle dirige pendant sept ans le département « Culture, Communication » d'une grande école d'ingénieurs, l'ENSTA ParisTech. Elle est l'auteur de *L'Élégance de la clé de douze. Enquête sur ces intellectuels devenus artisans*, Lemieux éditeur, 2015 et de *Tempête sur les représentations du travail. Manuel-intellectuel, voie pro-voie générale, col bleu-col blanc*, Presses des Mines, 2018. Elle est également créatrice du Festival des Vocations de Mirmande.

Germain Férec est membre du conseil d'administration de l'Institut pour l'innovation économique et sociale. Après un parcours dans l'administration centrale et en cabinet ministériel, il rejoint le secteur privé. Pendant plus de 20 ans, il a occupé des fonctions de directeur des ressources humaines et des relations sociales de grandes entreprises internationales (Péchiney, Axa, Generali).

Patrice Flichy est chercheur et professeur de sociologie à l'Université de Marne-la-Vallée (Paris Est) et membre du LATTS (Laboratoire Techniques Territoires et Société).

Ses travaux portent sur la sociologie de l'information et des techniques de l'information et de la communication. Il étudie les technologies, et particulièrement Internet, sous le prisme des imaginaires qu'elles convoquent et des théories de l'innovation. Ses dernières publications

portent sur les sciences sociales et l'innovation, ainsi que les imaginaires. Il est par ailleurs le co-fondateur de la revue de référence *Réseaux*.

Stéphane Hugon, PhD, est sociologue (tradition de la sociologie de l'imaginaire). Il est co-fondateur et dirigeant d'Eranos, cabinet de conseil en stratégie. Il est également enseignant à l'ENSCI et *Invited Professor* à la ECA de l'Universidade do São Paulo. Son travail porte sur les transformations du lien social et des usages des objets techniques sur les marchés européens et asiatiques.

Sylvie Joseph est cadre de la branche numérique du groupe La Poste et administrateur CFDT de ce groupe. Elle est également secrétaire générale du syndicat Union des indépendants et présidente de l'Observatoire des Cadres et du Management (tiers-lieu qui a pour mission de promouvoir le dialogue entre cadres, universitaires, chercheurs, experts (sociologie, management, économie) et professionnels des RH).

Brice Laurent est ingénieur et sociologue. Il est chargé de recherche à l'école des MINES ParisTech. Ses travaux portent sur les relations entre la fabrique de la science et la construction de l'ordre démocratique. À travers une approche directement issue des Science and Technology Studies, ses recherches portent sur les dispositifs qui lient les programmes de recherche, la fabrication des objets techniques et la production de différents types de publics. L'objectif est d'analyser la formation d'espaces politiques via l'analyse de sites (dans des arènes réglementaires, de normalisation, d'expertise...) où l'objectivité scientifique et la légitimité démocratique sont mises à l'épreuve.

Frédérique Loutz est professeur de dessin à l'école des Beaux-Arts de Paris. « Elle manipule, brouille et brusque les formes. Dictées par son dessin, elles sont le plus souvent hybrides. L'artiste mélange les techniques non pour les associer ou les confondre mais pour que le contraste les distingue. Elle tente en permanence de renouveler ce qu'elle trace et y parvient justement sans y parvenir. Le vocabulaire qu'elle utilise, répète et interprète à nouveau sans cesse nous emmène dans un univers souvent fantastique et fantasmagorique où monstres gentils et personnages familiers dénaturés cohabitent. »

Christian Mayeur est conseil de dirigeants, conférencier et coach certifié. Il intervient en France, au Nouveau-Mexique (USA) et en Israël. Il s'intéresse à l'art et est fondateur de Mayeur Projects, centre en résidence d'art privé au Nouveau-Mexique. Il est également concepteur de *creative expéditions*. Il est l'auteur de *Le manager à l'écoute de l'artiste*, Préface de Pierre Bellon, Édition de l'organisation, 2005.

CHAPITRE 1

Le télétravail, épiphénomène ou révolution du travail ?



Ce trait d'humour masque une vraie préoccupation : l'éclatement de l'unité de lieu modifiera-t-elle le contenu comme la relation de et au travail ?

Le télétravail est-il la nouvelle norme ?

Le télétravail, ça marche !

« Nous avons été surpris par l'agilité des équipes. »

DRH d'un groupe du secteur des services

Le télétravail, ça marche ! Et ça marche plutôt bien. Nombre d'études mettent en évidence les succès de la formule. Les employeurs sont satisfaits. Les collaborateurs sont contents et performants. Cette satisfaction semble partagée par un large spectre allant de ceux dont les fonctions n'étaient *a priori* pas décentralisables aux cadres dirigeants qui, parfois réservés jusqu'alors, ont découvert que non seulement c'était possible mais, de surcroît, pas désagréable. Au point, parfois, d'avoir du mal à revenir et au risque d'aborder la question de sa pérennisation depuis un confortable bureau face à la mer...

La France aurait ainsi en quelques mois comblé son retard, notamment par rapport aux pays d'Europe du Nord.

Parenthèse ou nouvelle donne ?

La pandémie va-t-elle nous faire basculer de façon pérenne et globale dans le travail à distance ? Quelle est la portée réelle et à moyen terme du phénomène ? S'agit-il d'un scénario de rupture ou d'une évolution qui, en germe avant la crise, est accélérée par cette dernière ? Est-il possible de dégager quelques certitudes ?

L'analyse des enquêtes fait apparaître des résultats plus mitigés que ceux que l'on en retient au premier abord, souligne le Professeur Patrice Flichy. Que la crise pandémique ait permis de lever des freins au développement du télétravail est un fait. Il n'empêche, les travailleurs sont nombreux à souhaiter retrouver le chemin du bureau. « Rémunérations variables, horaires variables... Cela fait un demi-siècle que l'organisation du travail s'individualise, que l'individualisation est

devenue la norme. Le travail à distance est un paramètre nouveau et très important, certes, mais change-t-il la nature d'un processus qui est déjà en cours ? », observe Germain Férec.

Remarquons par ailleurs que la présentation des chiffres comporte parfois un biais. Au plus fort de la crise, le télétravail a représenté moins de 40 % des salariés¹ en France. Il se stabiliserait autour de 30 à 40 % dans le meilleur des cas². Pris dans l'autre sens, 60 à 70 % des salariés restent dans une unité de lieu. L'impact est « relatif et à géométrie variable » nuance le Professeur Fabien Blanchot.

D'autres observateurs mettent en exergue la profondeur de l'impact, estimant que nous sommes à un moment de bascule ou entrevoient la possibilité d'une évolution anthropologique³. Ces derniers voient le télétravail s'installer durablement, notamment pour faire face à un état de crise récurrent : pandémies – nous n'en sommes d'ailleurs pas sortis – mais aussi, et surtout, tensions ou conflits politiques ou géopolitiques, évènements climatiques majeurs...

Une forme de sidération subsiste face à la rapidité avec laquelle nous avons basculé dans le télétravail. « Ça fait 50 ans qu'on en parle et ça n'a jamais décollé alors que les entreprises ont été très allantes en matière de rémunérations ou d'horaires variables. Pourquoi ? Obstacle technologique ? Dogmatisme ? Conservatisme ? » s'interroge Germain Férec. Qu'une organisation de travail marginale devienne la norme en si peu de temps laisse songeur : pourquoi ce qui était impossible lorsque c'était demandé par les salariés a pu devenir la règle du jeu en quelques jours ? « À y bien réfléchir, ce n'est pas de nature à crédibiliser les gouvernances d'entreprise... », remarque Catherine Chouard. Des transformations de cette nature ne seraient-elles possibles que par le *diktat* ?

1. *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*, European Commission–Eurofound Report, mai 2020.

2. Ibid.

3. Comme le Professeur Pascal Picq, par exemple, dont le sous-titre de l'ouvrage précité est : « *Vers une (r)évolution anthropologique ?* ».

Les points de vue convergent sur deux points (un début de certitude ?). Le premier : la diversité et la complexité des situations s'accroissent fortement, interdisant de traiter le sujet de façon manichéenne, monolithique et définitive. Le second : quelle que soit l'ampleur de ses conséquences, on doit penser le sujet.

Au rythme des confinements et des déconfinements ordonnés par les gouvernements français et étrangers, entreprises et travailleurs cherchent leurs marques et façonnent cette nouvelle donne.

Apprendre en marchant

« Ces derniers mois, il a fallu s'adapter : confinement, couvre-feu, télétravail... C'est pour cette raison que Celio® a décidé de s'occuper de ta visio en te proposant la panoplie parfaite : des chemises, des vestes, mais aussi des chaussettes, des boxers et des caleçons ! Que tu sois CEO, startuper, stagiaire ou tout simplement au taquet de la visio, cette sélection est faite pour toi ! » Commerce de détail d'habillement, Celio® propose un package constitué d'une chemise, d'une cravate, d'un caleçon et d'une paire de chaussettes.

« Télétravaillons ! Réveillons nos combles », publicité pour Velux® représentée par un homme en chemise-cravate et caleçons-charentaises, ainsi commentée sur Twitter : « @VELUX_France a tout compris : le #télétravail c'est comme le #travail, mais enfermé sous les combles et en slip ! Surtout ne changez rien, on adore. »

Ces publicités qui captent l'irruption de la sphère personnelle dans la sphère professionnelle – ou l'inverse –, jouent également sur son ambivalence. En télétravail, suis-je vraiment au travail ? Puis-je me dispenser des codes du travail ? « Ce rapport au vêtement est schizophrénique », remarque Catherine Chouard, « comme si nous ne devons être présentables que pour travailler... » Elles expriment aussi cette recherche d'équilibre qui est toujours en cours, une phase d'accoutumance peut-être...

En dix-huit mois, nous sommes passés par différentes phases que notre interlocutrice résume ainsi : « J'ai fait des séances à distance, en vidéo ou pas, au choix de mes clients. Dans un premier temps, ça a plutôt bien fonctionné, notamment parce que je les connaissais. Puis j'ai observé un moment de saturation, une forme de fatigue télévisuelle. Nous nous sommes alors retrouvés, à leur demande, en présence dans mes locaux, avant de reprendre à distance, jusqu'à nouvelle saturation. »

Ces tâtonnements pour trouver le bon rythme, pour apprendre à établir le contact, passent par l'appropriation des outils ou le développement d'usages nouveaux. Là encore, l'adaptation s'est faite rapidement. « Lors du premier confinement, mes étudiants se sont rués sur Instagram. Cette appli qui nous permettait d'archiver des images est devenue un canal de communication. Nous avons été submergés d'images à la limite de l'obscénité. Puis une forme de régulation s'est instaurée naturellement. Nous avons atteint une forme d'équilibre efficace. Certains étudiants postent tous les jours avec un vrai talent » témoigne Frédérique Loutz.

Le sujet est sur la table et, dans chaque entreprise, avec ou sans accord, on s'organise, on accompagne, on débat, on tente de dissiper les inquiétudes qui subsistent...

Que font donc les géants de la Tech, souvent précurseurs et prescripteurs en matière de modes de travail ? Chez Google par exemple, plusieurs solutions sont proposées : travail à distance deux jours par semaine, ou depuis n'importe quel site de l'entreprise un mois par an, travail à distance à 100 %. Ces propositions s'accompagnent d'une réfection des environnements de travail pour améliorer l'efficacité de la collaboration (bureaux polyvalents, espaces de travail privés) et le déploiement de technologies vidéo créant davantage d'équité entre collaborateurs, qu'ils soient sur site ou à distance. « *We'll be able to work together in entirely new ways that improve both our work and our lives*¹. »

1. Lettre aux googlers, de Sundar Pichai, CEO de Google et Alphabet.

Cela étant, la question se réduit-elle à une recherche d'équilibre : 1 jour, 1,5 jour, 3 jours par semaine, une semaine sur deux, à la carte ? Avec l'appui d'outils toujours plus sophistiqués ? Moyennant telle compensation ou telle indemnisation ? Le télétravail est-il le même travail exercé hors des murs de l'entreprise ? Si l'on suit Maud Barret Berteloni, directrice des programmes du Mouton numérique, il est illusoire de croire que l'on peut réduire le travail à un ensemble de tâches¹. Mais alors, que sera, substantiellement, le travail de demain s'il n'est pas celui d'hier, si l'on considère que le collaborateur ne doit pas faire la même chose selon qu'il est à distance ou sur site ?

Le télétravail remet-il en cause les fondamentaux du travail ?

Non, oui, peut-être...

« Pour moi, en dehors des aspects matériels, rien ne change. Mon agenda et mes objectifs sont les mêmes. Je fais la même chose, j'ai la même équipe... et j'ai des problèmes en plus. »

Un cadre dirigeant d'entreprise
du secteur des services

Selon le professeur Fabien Blanchot, le travail reste une contribution moyennant rétribution, à une activité humaine organisée. Télé ou pas, les éléments fondamentaux du travail subsistent. Le travail ne change pas. Ses formes non plus d'ailleurs, mais elles se diversifient davantage poursuit-il. N'oublions pas que pendant des siècles, on a travaillé

1. Télétravail : « Plutôt que de faire confiance aux gens, on s'en remet à des rapports quantifiés », Marine Protais, février 2021, www.ladn.eu.

chez soi. On assiste à une reconfiguration plutôt qu'à une réinvention. « L'accentuation de la diversité des formes de travail révèle des besoins et des attentes nouvelles et nous met face au défi de la conciliation. »

Si l'on retient la définition proposée par le professeur Patrice Flichy, la question de la transformation du travail par sa mise à distance et le champ que cette dernière ouvre est légitime. « Les sciences sociales ont résolu le problème en considérant que le travail crée de la valeur, s'inscrit dans un rapport social, celui du salariat. Cependant, le travail peut être examiné sous d'autres angles. S'il est à la fois une contrainte, un désagrément et une nécessité, il est aussi un élément de la réalisation de soi qui permet de gagner en satisfaction et en autonomie. On peut également examiner le travail comme un dispositif de coopération avec d'autres, d'intégration au monde social. »

C'est le point de vue de Christian Mayeur, pour qui il est nécessaire de « comprendre et de chercher à matérialiser la texture de ce qui va faire le travail de demain. » Point de vue confirmé par Sylvie Joseph qui voit s'accroître, notamment chez les cadres les plus touchés par le travail à distance, une réflexion profonde sur le travail lui-même, son intérêt, son sens, sa juste rémunération. Nous ne travaillerons plus de la même façon. Nous ne verrons plus le travail sous le même jour. Nous avons passé un cap.

Pour Laurence Decréau, le succès du télétravail, ou ce qu'on en dit, heurte de plein fouet un mouvement de fond qu'elle a étudié récemment : celui des reconversions de cadres dans des métiers concrets. Le directeur marketing qui devient plombier, la journaliste ébéniste, l'employé de banque plâtrier, l'informaticien vitrailliste... Ces mouvements difficiles à quantifier - nombreux y pensent, moins sont ceux qui franchissent le pas - reposent sur une vive critique de la virtualisation du rapport au monde et l'expression du besoin d'être sur des choses concrètes, de voir ce que l'on produit et d'en être fier. La définition du travail comme moyen de se payer du loisir est en train, selon elle, de devenir caduque. « L'individu a besoin aujourd'hui de sentir et de dire que le travail fait partie intégrante de sa vie, qu'il doit être utile et source d'épanouissement. »

Du travail au « travail ouvert » ?

« De nouvelles opportunités naissent, des zones de débordement entre le travail et le loisir apparaissent, les barrières entre le travail du dedans et le travail du dehors cèdent, l'autre travail va prendre de nouvelles formes, de nouvelles activités vont naître à l'extérieur du monde du salarié¹. »

Le télétravail va-t-il conduire au développement de ce que le Professeur Flichy appelle le « travail ouvert », associant activités professionnelles et passions ? Le fait de travailler hors les murs, d'exercer une activité professionnelle rémunérée dans l'espace privé des activités bénévoles va-t-il conduire à fondre ou rapprocher ces formes de travail ? À diminuer mécaniquement la part de l'activité professionnelle dès lors qu'elle cohabitera avec des activités privées ? « La grande caractéristique du travail ouvert est de ne plus se placer à côté du travail salarié, mais de constituer un nouveau monde qui utilise complètement les opportunités du numérique, en maintenant un *continuum* entre des activités privés (loisirs, passions) pratiquées pour soi et des activités réalisées pour les autres sous une forme marchande ou non marchande. »

Allons-nous vers le travail « libéré », où l'on ne définit ni durée ni espace de travail mais où chacun choisit ses objectifs ? Si les entreprises prennent conscience de la nécessité de rendre le travail plus « artisanal » en octroyant davantage d'autonomie et de responsabilités aux collaborateurs, la teneur du travail changerait car c'est une incitation faite à chacun de repenser son travail et de le faire évoluer, souligne Laurence Décreau, faisant référence aux expériences de « libération d'entreprise » qu'elle a pu étudier. Sans aller jusque-là – le modèle ne fait pas l'unanimité – des politiques de « responsabilisation » des collaborateurs menées dans certaines entreprises²

1. *Les nouvelles frontières du travail à l'ère numérique*, Patrice Flichy, Editions du Seuil, 2017, p. 14.

2. On pense notamment au groupe Michelin qui communique abondamment sur son modèle d'organisations responsabilisantes.

vont dans ce sens. Elles répondraient à une attente forte des collaborateurs, notamment des jeunes qui, de surcroît, ont un rapport à l'autorité très différent de celui des générations précédentes.

***La relation s'affirme-t-elle
comme une dimension centrale du travail ?***

« Bien davantage que dans le monde physique, pour agir je vais devoir aller vers l'autre, je vais devoir aller chercher l'information que sur place je comprenais naturellement »

Christian Mayeur

Pour Christian Mayeur, la relation de travail va changer de façon significative. Ou plutôt, l'idée que l'on se fait de la relation de travail va évoluer. Nous devons dorénavant susciter et construire ce qui, auparavant, se faisait naturellement. Parce que le travail est un rapport interpersonnel, la relation de travail et l'intérêt qu'on y portera sera déterminant.

L'expérience du télétravail à grande échelle semble nous avoir fait prendre conscience de l'importance de l'informel dans les relations de travail. Catherine Chouard confirme qu'il va falloir « inventer des temps plus gratuits. » Le travail sera fait de « moments de convivialité, de palabres », considérés jusque-là comme du temps perdu. Sylvie Portefaix remarque que cela s'apparente au temps facturé et celui que ne l'est pas ou ne peut pas l'être, et avec lequel certains professionnels libéraux qui ont renoncé à une logique industrielle, ont l'habitude de jongler.

La relation de travail inclura des temps de régulation collective. Concrètement, cette recherche de contact, de mouvement vers l'autre modifiera la façon d'animer des réunions, de susciter l'interaction, de prendre la température, de faciliter les expressions de chacun. Facile à dire et moins facile à appliquer. L'exercice requiert subtilité et habileté de la part de chacun, en particulier des managers. Il ne s'agit pas de formaliser l'informel mais de trouver les voies pour générer l'équivalent de l'informel. Une gageure...

Ce mouvement va s'opérer dans les deux sens. Les managers devront s'intéresser davantage à l'autre, à ce qu'il vit, ce qu'il ressent, ce qui l'intéresse. Les collaborateurs auront davantage besoin de *feed-backs*, d'être rassurés, informés, confortés, accompagnés. Christian Mayeur fait d'ailleurs observer que la vidéo nous fait entrer dans l'intimité des collaborateurs et induit, qu'on le veuille ou non et quel que soit son statut, un autre rapport à l'autre. « Le fait de découvrir l'autre dans son environnement personnel change l'image que l'on en a » – ce qui ouvre sur de nouvelles questions sur lesquelles nous reviendrons. On peut d'ailleurs, paraît-il, se faire conseiller sur la façon d'aménager son intérieur pour faire implicitement passer des messages...

La visioconférence peut faciliter, davantage que le *mail*, l'interpellation directe des membres de la direction. Cette évolution de la relation de travail va-t-elle accélérer l'écrasement des hiérarchie, l'« horizontalisation » des liens, un changement dans l'équilibre des rapports de force dans l'entreprise ?

L'intérêt nouveau porté à la relation de travail conduirait-il les entreprises à donner davantage de place au « social » ? C'est l'attente exprimée par Sylvie Joseph qui souhaite que le travail soit moins qu'auparavant une variable d'ajustement, d'autant que l'emploi dans certains secteurs est très tendu (logistique, informatique, sans parler des métiers de bouche).

La relation de travail se construira-t-elle comme une relation client ?

« La relation en présentiel avec le client va devoir être enrichie et acquérir une dimension supplémentaire en termes de bienveillance, d'attention, d'émotion, dans les deux sens¹. »

Quelle va être la promesse de l'employeur, notamment en période de sortie de crise ? Ces remarques émises à propos de la réouverture des magasins et de la nécessité pour les commerçants et distributeurs

1. Thierry Spencer, Entrez, c'est ouvert, *Les Echos*, 20 mai 2021.

de faire revenir les clients habitués aux achats en ligne pourraient être transposées à la situation du collaborateur qui a travaillé de longs mois chez lui. « Quel nouveau *deal* proposer aux collaborateurs ? Qu'attendre en échange de la liberté nouvelle accordée ? » interroge Pascal Braun.

Tout comme le client ne se déplace plus dans un magasin physique, le collaborateur n'aurait plus besoin d'aller au bureau. Les entreprises qui peaufinent l'expérience client digitale ou « phygitale » devront-elles faire de même s'agissant de l'expérience collaborateur ? L'expérience client gagnera-t-elle à être produite par un travailleur placé dans des conditions symétriques ? Assistons-nous à l'avènement de l'entreprise « omnicanale » en amont, vis-à-vis de ses collaborateurs, comme elle l'est en aval vis-à-vis de ses clients ? Allons-nous vers un modèle d'entreprise qui refoulera le collaborateur comme elle refoule aujourd'hui le client, le bon client étant celui qu'on ne voit pas, comme le suggère l'un de nos interlocuteurs ?

À l'évidence, le rapport de force ne sera pas le même selon que l'on est face à un « talent » convoité et chouchouté et un travailleur interchangeable, en outre menacé par l'automatisation et le moins-disant social. Nous y reviendrons.

Le télétravail, facteur d'évolution du travail non-télétravaillable ?

« Avec le retour à la normale on va se trouver face à des gens qui ont un rôle très important dans la société. Il faut penser à toutes ces professions qui ont leur place dans le monde du télétravail généralisé. »

Catherine Chouard

L'attention portée au développement du télétravail a-t-elle la fonction d'un miroir grossissant ? Même dans l'hypothèse d'une transformation des métiers, on estime que les tâches réalisées à distance ne représenteront qu'entre 30 et 55 % de l'ensemble des tâches¹. Le télétravail des uns est-il

1. Etude de la Commission européenne-Eurofund précitée.

l'arbre qui cache la forêt de tous ceux dont l'activité reste impraticable à distance ? Pour ces derniers, la vie continue comme avant. Quoi que...

Plusieurs professions, dans le secteur de la restauration notamment, s'inquiètent de ne pas pouvoir trouver la main d'œuvre à la hauteur des besoins lors de la reprise d'activité. Les conditions de travail objectivement difficiles de certains métiers paraîtront-elles encore moins supportables après cet épisode ? Sébastien Bazin, Président d'Accor, s'en inquiète¹ reconnaissant que les collaborateurs au chômage partiel pendant la période « ont appris à passer du temps précieux avec leur famille. Ils ont envie de changer de vie, ils ont pris le temps de la réflexion. »

Le télétravail va-t-il modifier indirectement le travail présentiel, son organisation, sa représentation ? « Peut-être que d'autres [collaborateurs] peuvent sacrifier un week-end par mois de manière à ce qu'il y en ait un qui puisse se reposer un week-end par mois », suggère Sébastien Bazin évoquant la nécessité de mieux répartir les contraintes entre les collaborateurs. « Il va falloir que l'on accepte que ces gens-là ne reviennent pas, ou alors que l'on accepte de les rémunérer plus, que ce soit plus polyvalent. Je n'ai absolument pas les moyens de payer plus mes salariés mais pourquoi pas. Il y a des travaux pénibles dans les hôtels et les restaurants, il faut mieux revaloriser ces personnes par le salaire ou par autre chose. »

Le « présentiel » serait-il un nouveau facteur d'attractivité ?

« Je veux m'obstiner à croire que les liens physiques sont incomparables, entre deux personnes comme entre une personne et une œuvre d'art. Si j'imprime le Radeau de la Méduse au format et que je l'accroche au mur de mon salon, ça ne sera jamais la même chose. »

Frédérique Loutz

L'inquiétude exprimée par M. Bazin est-elle fondée à moyen terme ? Elle repose sur l'idée qu'il y a un avantage objectif à télétravailler. Cette

1. Interview du 6 mai 2021, sur BFM TV.

représentation positive du télétravail est-elle pérenne ? Elle tient d'une part aux conditions dans lesquelles le télétravail s'est développé en 2020 : télétravailler permettait de se protéger. Elle renvoie en outre à des situations confortables, voire idylliques, véhiculées par les médias – nous avons tous en tête les images de jeunes télétravailleurs exilés dans des îles paradisiaques – mais qui restent marginales. À moyen terme, et selon les conditions dans lesquels le télétravail sera mis en place, les avantages objectifs du télétravail pourraient être contrebalancés par ses inconvénients, notamment l'isolement. Peut-on dès lors imaginer que le travail dans l'univers physique, au contact des gens en chair et en os, soit un facteur d'attractivité d'un métier ou d'un secteur d'activité ? Le contact physique avec la matière et les gens n'aurait-il pas davantage d'attrait qu'un job de service sans intérêt et sans saveur ? C'est ce que suggère Laurence Decréau en constatant « un écœurement, une nausée violente de ce manque de contact avec nos frères humains. Télétravailler si je suis totalement dans l'univers virtuel et que je peux partir au bout du monde oui, mais rester dans mon appartement de banlieue derrière mon ordinateur, quel intérêt ? »

Rompre la routine et varier les séquences ?

« Comment alléger la part de « subi » et intégrer un peu de « choisi » ? »

Catherine Chouard

Au fond, la différence entre la situation d'un travailleur et d'un télétravailleur est moins le contenu du travail que la possibilité de rompre la routine, de pouvoir faire la même chose différemment, de varier les séquences dans un autre contexte – ce qui ressort de l'interview de M. Bazin. La saturation, dans un sens ou dans l'autre, est provoquée par l'absence de variété, par le fait d'enchaîner. D'où la question posée à l'entreprise : comment rythmer et varier les séquences, notamment dans les métiers non-télétravaillables ? Comment compenser le fait qu'il n'est pas possible de faire autrement ?

Vers de nouvelles segmentations ?

« Je peux télétravailler car j'invente mon objectif et parce que structurer mon espace et mon temps fait partie de mon métier. »

Frédérique Loutz

Au bout du compte, quelles vont être les nouvelles segmentations ? Allons-nous assister à l'émergence de nouvelles classes sociales : ceux qui peuvent organiser leur vie, notamment géographiquement, et les autres ? Comment faire la part de ce qui est « télétravaillable » et de ce qui ne l'est pas ? La distinction recoupe-t-elle celle des métiers manuels et des professions intellectuelles ? Passera-t-elle par l'analyse de la capacité à travailler à distance au regard de la situation matérielle de la personne, du contexte social et familial, de sa position hiérarchique, de ses aptitudes personnelles, de son bagage intellectuel, de son expérience, de son tempérament... ?

Le télétravail est-il un facteur d'appauvrissement ou l'opportunité d'enrichir le contenu du travail ?

Vers le travail du clic ?

« On ne peut complètement écarter une vision dystopique de l'avenir du travail. »

Stéphane Hugon

L'une des craintes souvent exprimées, et qui fait l'objet de nombreux ouvrages et articles, est celle de voir le travail devenir de plus en plus rabougri et accablant. On ne peut exclure un mouvement d'appauvrissement du travail et d'avilissement de l'individu par un saucissonnage de l'activité en une multitude de tâches distribuées à

autant de micro-travailleurs dispatchés sur la surface du globe ? Est-ce l'avènement du travail du clic, menacé à terme par l'automatisation, avec des tâches précises, une forme de taylorisme technologique, l'ère du tâcheron 2.0 ? Quelle sera l'ampleur de ce phénomène ? Ces questions renvoient à celles du contrôle que nous abordons plus loin.

Vers une accélération de la « servicisation » de métiers ?

« Qu'il serait pratique de pouvoir joindre son conseiller bancaire à 21 heures ! »

Le télétravail au sens *homeworking* du terme permettrait de jouer sur la conjonction des intérêts des uns et des autres pour trouver des solutions qui satisfassent à la fois les contraintes et besoins du travailleur, de l'entreprise et du client. Par exemple, le temps de liberté accordé dans la journée pourrait-il être décalé le soir ? La fin de l'unité de lieu et de temps renforce naturellement le besoin de services continus : des services sans horaires pour un client qui n'en a plus. Le client est roi et la capacité de l'entreprise à y répondre est un facteur de compétitivité. Besoins des collaborateurs, des entreprises et exigences des clients pourraient-ils ici converger, d'autant que le collaborateur est aussi un client ? Une journée sans fin...

Serait-ce un facteur de maintien, voire de création, d'emplois sur le territoire national, l'entreprise élargissant plus qu'elle ne le fait déjà ses plages horaires, sans avoir à faire appel à des plateformes à l'étranger et le déficit de qualité ou d'image qui y est parfois associé ?

L'explosion du télétravail accélérera-t-elle la transformation de métiers, passant de l'opération à l'animation ? Certains métiers que l'on n'imaginait pas « télétravaillables » le sont. En outre, de nouvelles habitudes vont se développer. La télé-médecine est un exemple. Habités à consulter un médecin en vidéo, les patients accepteront probablement plus aisément d'être opérés par un robot piloté à distance par le chirurgien.

De même, s'agissant du métier de pilote d'avion, comme le fait remarquer le DRH d'une compagnie aérienne. À moyen terme (le temps de

renouveler les flottes), sa présence serait nécessaire non pour piloter (l'appareil pourra l'être à distance comme un drone) mais pour rassurer les passagers. Cet obstacle psychologique pourrait d'ailleurs finalement se dissiper, chacun prenant l'habitude de cette distance entre l'action et l'opérateur.

Comme le relevait déjà le professeur Pierre-Yves Gomez, ce ne sont pas les métiers qui disparaissent mais la diversité des tâches dans chaque métier qui augmente, nous faisant passer d'une logique d'emploi à une dynamique d'activités¹. Quelles opportunités et perspectives économiques nouvelles l'évolution de l'organisation du travail ouvre-t-elle ? Derrière le plus ou moins de télétravail, ce ne sont rien moins que des décisions sur les investissements et les stratégies de l'entreprise qui sont en jeu. C'est une réflexion sur les technologies et les usages pour améliorer le service, enrichir l'offre, enrichir le travail.

Aucun métier n'échappant à ces transformations, se pose aussi immédiatement la question des compétences dont l'entreprise aura besoin pour occuper ces missions nouvelles, avec la difficulté de savoir cerner les besoins pour créer dans les temps les formations *ad hoc*.

Le travail sera-t-il enrichi par le « hors travail » ?

« En définissant le travail comme l'ensemble des engagements dans le faire, qu'ils concernent l'entreprise ou l'espace privé, on découvre que les individus ont un portefeuille de compétences beaucoup plus étendu. Qu'ils peuvent se servir de celles qu'ils ont acquises dans l'espace privé pour réinventer le travail dans l'entreprise. »

Au-delà de la transformation des métiers et des activités, c'est la nature même du travail qui pourrait être enrichie. C'est la vision proposée par Patrice Flichy qui voit dans le développement du hors travail

1. Pierre-Yves Gomez, *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, François Bourin, 2013.

la possibilité de réinventer le travail. « C'est parce qu'il y a une circulation entre le travail dedans et dehors qu'on peut imaginer d'autres formes de travail, utilisant autrement les formidables possibilités du numérique. Le travail ouvert articule des activités menées pour soi hors de l'entreprise, des dons et de nouvelles activités marchandes dont la spécificité est justement qu'elles reposent sur une expérience personnelle et sur des passions, sur des activités menées à côté, en plus. C'est à cet autre mode de faire – qui s'appuie sur les capacités d'autonomie et de décentralisation du numérique, et qui s'inscrit dans un nouvel espace de travail élargi, marchand et non-marchand – qu'il faut donner toute sa place, car il autorise des formes d'engagement dans l'activité plus valorisantes pour l'individu¹. »

C'est en quelque sorte le pari de Google qui autorise ses collaborateurs à travailler depuis n'importe quel site en permanence ou pendant un mois. Une façon d'ouvrir de nouvelles opportunités et de s'imprégner d'autres cultures, en surfant sur l'empreinte globale de l'entreprise, elle-même ainsi développée. « *More locations globally : One of Google's biggest advantages is our global footprint. We are investing in many great communities globally – which creates more opportunity for employees to move around throughout their careers. [...] Going forward, Googlers will be able to temporarily work from a location other than their main office for up to 4 weeks per year (with manager approval). The goal here is to give everyone more flexibility around summer and holiday travel².* »

1. Patrice Flichy, op. précité, p. 406.

2. Lettre aux Googlers précitée.

Régule-t-on le télétravail comme on régule le travail ?

Vers un nouveau rapport au temps ?

« Dans le capitalisme industriel classique, la quantité de richesses produites est proportionnelle au nombre d'heures passées à l'usine. Avec le capitalisme cognitif, cette règle de proportionnalité ne s'applique plus¹. »

Assiste-t-on à une déconnexion entre temps passé et valeur créée ? Ce régime-temps, autrefois réservé aux artistes ou aux savants est aujourd'hui en train de se « démocratiser » en quelque sorte.

Basculons-nous du temps à « l'hypertemps », terme utilisé par le philosophe Pascal Chabot pour désigner la contrainte temporelle continue qui résulte de l'omniprésence des ordinateurs et des horloges synchronisées en permanence, comme des messages en tous genre qui sont autant d'injonctions. L'hypertemps « pire que l'emploi du temps est en train de nous tomber dessus². »

Quelles stratégies de contournement adopterons-nous pour préserver du temps déconnecté ? La technique du Pomodoro – méthode de gestion du temps développée par Francesco Cirillo à la fin des années 1980 et consistant à alterner moments de concentration de 25 minutes et pauses de 5 minutes ? L'asynchronisme, défini par Laetitia Vitaud dans un livre blanc sur le travail inclusif³ comme la possibilité de collaborer à des temps différents pour rester maître de son agenda, serait-il une solution ?

Encore faut-il que le travail et le contexte s'y prêtent. Et, en pratique, les choses ne se font pas en un jour. « J'arrive à trouver des brèches et des phases

1. Pascal Chabot, « Nous vivons une métamorphose du travail d'ordre civilisationnel », *Philosophie magazine*, février 2021.

2. Idem.

3. Travail : nouveau levier d'inclusion, *Welcome to the jungle*, avril 2021.

pendant lesquelles la concentration est possible, quand un rythme s'installe. Installer un rythme prend du temps. Le problème est lorsque le rythme change de façon imprévisible. On ne sait plus comment doser son énergie. Faut-il, et quand, la retenir ou la déployer ? » témoigne Frédérique Loutz.

Le télétravail rend-il le temps de travail obsolète ?

« We don't have working hours, and we don't measure hours at all. We're all excited about our vision, and we focus on results, balance, and sustained productivity¹. »

De plus en plus, la vie est perçue comme un *continuum* imbriquant travail et activités personnelles. Comment l'entreprise peut-elle gérer cette nouvelle donnée ? Les schémas traditionnels – et précisés par le code du travail – sont-ils toujours pertinents ?

Dans le droit du travail français, la notion de temps de travail avait perdu une partie de son sens il y a 20 ans déjà, avec l'instauration des forfaits jours. Si le mouvement s'est évidemment accéléré, c'est en matière de gestion des risques psycho-sociaux que l'impact sera le plus visible, estime le professeur Blanchot.

Pour Sylvie Joseph au contraire, on ne doit pas renoncer à réguler le temps de travail à distance. L'argument d'une impossibilité matérielle, parfois brandi pour s'y opposer, ne serait pas convaincant puisqu'on peut tout à fait documenter de façon agrégée et anonyme l'organisation du travail. Le blocage serait davantage lié au manque de culture digitale des négociateurs et à leurs difficultés à manipuler la statistique. L'exemple type de cette incapacité à prendre le sujet « sous le bon angle » est, pour elle, le droit à la déconnexion et la façon dont il a été mis en œuvre dans les entreprises. En les abordant sous l'aspect informatique, c'est-à-dire par la mise en place de mesures allant d'un message d'avertissement au

1. *The Joys and Benefits of Working as a Distributed Team*, www.buffer.com. Buffer développe une application logicielle de gestion de comptes sur les réseaux sociaux. Depuis 2012, Buffer n'a pas de siège social. Les 80 salariés travaillent où ils souhaitent et sont répartis dans 16 pays.

blocage des serveurs, les négociateurs ont déplacé le problème (l'excès de messages) au lendemain ou au lundi (accumulation). « Chacun a le droit de vivre à son rythme et à ne pas être forcé. On devrait pouvoir trouver un équilibre entre la possibilité d'être plus autonome, de ne pas être soumis à une pression inutile et participer au collectif. Le débat se posait déjà du temps de la pointeuse. Il faut trouver d'autres façons d'objectiver le discours et la négociation sur le sujet. »

Quel doit être le nouveau paradigme pour penser cette question de temps de travail et de temps au travail ?

Comment le contrôle va-t-il être réinventé dans le monde du télétravail ?

« Les entreprises doivent faire attention car le travail à distance peut renforcer une recherche d'efficacité au sens pauvre du terme (process quotidien, résultat quotidien). »

Christian Mayeur

La multiplication des outils augmente la tentation du contrôle et des risques, d'autant qu'elle s'inscrit dans une culture du présentisme typiquement française. La dégradation des relations de travail qui en résulterait serait « catastrophique d'un point de vue économique et social » confirme Fabien Blanchot. Patrice Flichy redoute d'assister à une évolution comparable à celle qui s'est produite avec la démocratisation de l'outil informatique dans les années quatre-vingt, lorsque « l'informatique de l'autonomie et de la décentralisation a cédé la place à l'informatique du contrôle et de la centralisation¹. »

La défiance vis-à-vis des collaborateurs existe. « Il est déjà difficile de joindre les employés de banque qui sont très souvent en congé ou en formation. Qu'en sera-t-il quand ils seront en plus en télétravail deux jours par semaine ? Les salariés en profiteront sans doute pour se

1. Ouvrage précité, p. 397.

passer plus ou moins de la nounou des enfants ou de la crèche. Mais ils seront moins disponibles pour l'entreprise. Ils rattraperont le soir peut-être en temps passé, mais le client n'y trouvera pas son compte alors que le service fera toujours la différence dans la compétition¹. » Nombre de dirigeants pensent que les salariés profitent du télétravail pour se la couler douce. Selon une étude d'août 2021 d'Opinion Matters pour Ricoh Europe, 35 % des employeurs font pleinement confiance à leur personnel lorsqu'ils travaillent à distance, 39 % suggérant que leurs employés ne travaillent pas autant ou aussi efficacement qu'au bureau – et ont mille anecdotes qui justifient leurs craintes car les abus existent. Ils peuvent être tentés de renchérir et d'exiger davantage de contrôles. Catherine Chouard constate : « il y a une forme d'aversion au risque que les gens soient chez eux à ne rien faire. Ce rapport au risque et à la confiance fait qu'on vérifie et qu'on ajoute. » Pour Christian Mayeur, « cette méfiance est d'autant plus mal ressentie que les intéressés ont au contraire le sentiment de subir une charge nouvelle liée à ces conditions de travail. Cette incompréhension suscite de véritables malaises dans les entreprises. »

Ne plus mesurer le temps au profit d'une logique de forfait conduira à devoir fixer et évaluer des objectifs. Nous passerons à une logique d'obligation de résultat, ce qui nécessitera de penser ce qu'est la mesure des résultats attendus. Dimensionner les résultats, fixer les objectifs et, au préalable, en débattre avec les collaborateurs sont autant d'éléments fondamentaux auxquels, selon Fabien Blanchot, les managers ne sont pas préparés, même si la direction par objectifs est une pratique promue depuis les années 50.

La question laisse songeur. Pourquoi, au fond, serait-ce plus difficile d'évaluer les gens en télétravail ? Chaque salarié n'est-il pas censé produire quelque chose, qu'il soit sur place ou à distance ?

1. Jean-Philippe Delsol, Le télétravail doit faire évoluer le salariat, in *Les Echos* du 18 septembre 2020.

Les paradoxes du contrôle

« Il y a un paradoxe entre ce désir de contrôle
et des pans entiers qui sont hors-contrôle »

Catherine Chouard

Ce renforcement du contrôle des salariés contraste avec la naïveté ou l'insouciance dont font preuve certaines entreprises, parfois les mêmes, dans le choix de leurs outils informatiques. On surveille ainsi des salariés qui travaillent depuis des appareils personnels et des réseaux ouverts. Ou comment filtrer le moustique et laisser passer le chameau...

Maude Barret Bertelloni remarque qu'il faut « s'interroger sur les forces qui poussent vers plus de surveillance : les sociétés éditrices de logiciels. Il y a toute une industrie de la surveillance¹. » Cette aversion au risque et ce rapport au contrôle paraissent directement liés à la culture d'entreprise et au climat social qui y règne. L'entreprise choisit-elle de tout miser sur la technologie ou d'instaurer un rapport de confiance ? « Plutôt que de faire confiance aux gens, on s'en remet à des rapports quantifiés. Et on se retrouve avec du solutionnisme numérique pur et dur : le fait d'employer l'outil en cherchant à reproduire des relations préexistantes, sans l'interroger. On organise le travail d'après des métriques qui sont dictées par un logiciel. Et c'est intéressant de le noter, les indicateurs sont souvent définis par le fournisseur de logiciel, pas par l'employeur. »

Cette question du poids et des modalités du contrôle paraît déterminante. Qu'est-ce qu'un travail totalement « processé » ? Christian Mayeur l'exprime remarquablement : « On a plus que jamais besoin de développer la pensée, l'invention, l'innovation, l'émotion, de partager toujours plus et de rester toujours en mouvement, de nous remettre en cause. Comme le font des artistes ou les entrepreneurs, qui sont d'éternels insatisfaits. Le risque serait de faire du télétravail un glacis numérique. Il faut au contraire permettre aux personnes de trouver

1. Interview précitée.

leur place, de se révéler. C'est la responsabilité des managers et des organisations professionnelles d'entretenir cette vitalité et de veiller que l'entreprise soit tout sauf totalitaire. »

La notion de contrôle est ambivalente, comme le relève le philosophe Pascal Chabot : « Le bureau a souvent été décrit comme un espace de contrôle. Dans l'espace peut se lire une hiérarchie du travail, liée, très souvent, à la visibilité des employés : plus un employé doit être contrôlé, plus il est visible dans des bureaux ouverts et vitrés, et lorsqu'on gravit les échelles, un espace à soi peut être revendiqué. Mais le contrôle n'a toutefois pas toujours pour finalité une mise au pas – il cherche aussi à créer du commun. Comment le contrôle va-t-il être réinventé dans le monde du télétravail ? » L'ère numérique serait-elle le règne du travail invisible ?

Le télétravail sera-t-il salarié ?

« D'un point de vue systémique, il me semble qu'on se dirige vers un monde non salarié, en phase avec le niveau de liberté des gens. Le lien de subordination deviendra sans doute un lien d'interdépendance. La régulation se fera par les réseaux et les interfaces. L'activité elle-même ne sera pas régulée, c'est la manière dont on interagira avec les autres qui le sera. »

Cette tendance soulignée par Daniel Krob² avant la pandémie va-t-elle s'accélérer, se concrétiser ? Le télétravail annonce-t-il la fin du salariat ?

Fabien Blanchot est pour le moins sceptique. Le salariat est un outil efficace pour évoluer dans un climat d'incertitude comme celui que nous connaissons et ce, tant du point de vue du travailleur que de celui de l'entreprise. Le recours à la prestation de service, n'offrirait pas la même souplesse, en raison de la complexité inhérente à la négociation et la renégociation des contrats commerciaux. Le contrat de travail,

1. Article précité.

2. Daniel Krob, cité par Pierre Beretti et Alain Bloch, in *Homo numericus au travail*, Economica, 2016, p. 23.

moins précis, faciliterait les changements de cap. « Le sujet est celui de savoir comment on réalloue les ressources dans un monde incertain. On a besoin de coordination pour demander aux gens d'évoluer. C'est ça l'agilité. Pour des raisons pratiques, le salariat a un bel avenir devant lui. »

Le code du travail sera-t-il applicable au télétravail ?

« Le code du travail est un héritage du début du *xx^e* siècle. Avec l'explosion du taylorisme, on peut le ranger aux oubliettes. Il faut repartir de zéro. »

Sylvie Joseph

Le travail à distance met-il aussi à distance le code du travail ? Sur site, le travail s'opère dans le respect des règles. Qu'en est-il en dehors ? Est-ce au travailleur de définir l'organisation de son temps et de son espace de travail ? À son entourage *de facto* ? « Il ne faudrait pas que la valorisation du télétravail prenne la forme de dérégulations collectives et fasse reposer sur la personne même du travailleur un ensemble de responsabilités qui selon moi doivent être prises en charge collectivement¹. »

Au contraire, les règles applicables sur site vont-elles se déployer au domicile ou dans des espaces tiers ? On a ainsi vu émerger dans les médias l'idée d'un « code du télétravail »...

Avec la rupture de l'unité de temps et de lieu, des pans entiers de la réglementation du travail deviennent caducs. Quel paradigme pour réguler le travail devenu liquide ? Quel modèle, pour quels types de règles ? La question est évidemment structurante. Nous esquisserons quelques propositions en fin d'ouvrage.

1. Entretien avec la sociologue Frédérique Letourneux, *France Culture*, 18 juin 2020.

Vers un travail kaléidoscopique...

Que conclure quant à l'impact des nouvelles formes de travail sur le travail ?

- Les formes de travail se diversifient certainement, s'hybrident, se configurent et se reconfigurent. L'hétérogénéité des situations caractérise la nouvelle donne. Ce qui était relativement marginal devient normal. La relation *de* travail devient centrale. Elle recouvre de nouvelles interactions et de nouvelles formes de collaboration entre personnes, entre groupes de personnes, comme entre personnes et machines. Le travail devient kaléidoscopique et les combinaisons s'enchaînent à grande vitesse.
- Travailler à distance accentue la dilution du travail dans d'autres espaces de temps et d'action. Les dernières cloisons ont sauté avec les murs de l'entreprise : « L'entreprise est dans le salon ». Les activités, qu'elles soient personnelles ou professionnelles se mêlent, formant un *continuum* et une bulle autour de la personne, qui l'épanouit ou l'enferme. Le travail ne se réduit plus au salariat, comme cela a pu être le cas pour deux ou trois générations : il est vécu et reconnu sous d'autres formes, y compris non rémunérées. Nulle part et partout, invisible, absent, virtuel... le travail nous échappe. À côté du travail devenu presque « ectoplasmique », subsiste pourtant un travail concret, visible, matérialisable, en prise avec la réalité de la vie et de la matière. Comment ces univers vont-ils cohabiter, évoluer, s'interpénétrer et quels vont être les choix des travailleurs ? Comment, puisque c'est une des questions qui nous occupe, le droit va-t-il se saisir de cette réalité nouvelle ?

Si les choix des travailleurs vont transformer le travail, comment, à l'inverse, les transformations du travail vont-elles, ou pas, changer la personne ? C'est ce que nous proposons d'explorer dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE II

Le télétravailleur : épanoui ou anéanti ?

« L'autonomie est véritablement le maître-mot de ce que nous traversons. C'est une valeur positive (...) : l'individu se fixe, en toute liberté, ses propres règles de conduite. Elle apparaît ici sous un angle presque politique. Le télétravail n'est pas simplement une question d'avoir le choix de s'organiser comme on le souhaite (...). Il encourage l'individu à décider davantage de sa manière de collaborer, de ses adhésions, et finalement de son rapport au système lui-même. De ce point de vue-là, des choses positives se jouent¹. »

Le télétravail, auparavant réclamé par nombre de salariés, est aujourd'hui plébiscité pour la liberté et le confort qu'il apporte. À quelles conditions les nouvelles formes de travail seront-elles facteurs d'épanouissement de la personne du travailleur ?

1. Pascal Chabot, article précité.

Télétravail : de la confusion des lieux à la collision des temps ?

Vie personnelle et vie privée sont-elles solubles ?

« If you're into remote work then it's important to get a clear demarcation between home life and work. Flexibility is great, being unable to switch off is not¹. »

Sous cet angle, il faut distinguer le travail à distance du travail à domicile qui posent des questions très différentes. Avec le télétravail à domicile, l'emploi du temps professionnel se dilue dans l'agenda personnel, dans les questions de parentalité et de scolarité, celles liées au partage des tâches, les violences domestiques, les difficultés matérielles... mais aussi des obligations nées d'activités ou d'engagements personnels.

Symétriquement les problématiques professionnelles s'invitent dans la sphère domestique. La charge mentale et la pression qui en découlent sont une réalité vécue par nombre de collaborateurs, tous profils confondus, enchaînés par une « laisse du temps ». Quels seront les impacts de ces nouvelles formes de travail sur la santé mentale des individus ? Quelles sont les stratégies d'évitement et les compensations que les personnes développeront ? Nombre d'études ont montré que la consommation d'alcool et de tabac avait fortement augmenté pendant les périodes de confinement. C'est le cendrier plein de notre télétravailleur de l'introduction.

L'exemple finlandais documenté par Malakoff-Humanis² est plutôt rassurant à cet égard. Le pays a une tradition de *flexiwork* de longue date, au point d'être classé parmi les champions du télétravail. Or, on constate que la confusion temps et lieux peut s'avérer source d'équilibre

1. *Remote, the new normal*, Gren Gale, juin 2020.

2. Le télétravail est-il l'avenir du travail en Europe ?, *Etude Malakoff-Humanis-Métis*, mai 2021.

personnel et que c'est dans les familles avec enfants que le *home-based work* s'est le plus développé. « Dans ce pays où le bien-être au travail et l'équilibre des temps sociaux sont des valeurs fortes, les télétravailleurs sont invités à évaluer eux-mêmes les risques du travail à la maison comme au bureau et organiser leur temps pour pouvoir s'occuper des enfants et d'autres personnes ayant besoin d'aide. » Peut-on envisager de procéder à une évaluation individualisée des risques ?

La question se pose dans des termes différents pour les hommes et pour les femmes. Comme le souligne Pascal Picq, « si les femmes sortent de la sphère domestique pour aller travailler, rien ne change quant aux obligations séculaires pour les tâches domestiques et éducatives ; double journée et doublement de peine¹. Si le travail à distance se pratique déjà dans des lieux autres que ceux de l'entreprise, ce qui convient aux hommes habitués à exercer des activités hors du domicile, cela risque d'être très différent pour les femmes à domicile. Je serai tenté de dire que c'est une autre histoire pour les femmes, mais c'est toujours la même². »

Comment poser des limites ou cultiver un équilibre dynamique ?

« Je pense que renoncer à cette démarcation
vie privée – vie professionnelle serait en soi
une violence »

Catherine Dedieu.

Que la frontière soit de plus en plus mouvante ne doit pas nous conduire à y renoncer, ne serait-ce que parce qu'elle permet d'apprécier le poids ou l'influence, bénéfique ou néfaste, de l'une sur l'autre. Quelles sont les limites à l'empiètement d'une sphère sur l'autre ? Comme un funambule sur son fil, nous aurions besoin de ce balancier pour équilibrer nos vies...

1. Pascal Picq, op. précité, p. 44.

2. Ibid. p. 51.

La confusion des espaces personnel et professionnel pose la question de la place de l'entreprise : comment mesurer, doser, limiter son immixtion dans la sphère privée ? En première analyse, c'est le travailleur qui va solliciter de l'entreprise qu'elle se mêle de ses conditions de travail. C'est l'enjeu d'une partie des négociations en cours dans les entreprises : fourniture des outils de travail adaptés, de l'ordinateur à la chaise ergonomique en passant par la connexion, la prise en charge de certains frais, le versement d'indemnités... Ces considérations matérielles masquent des questions pratiques et éthiques non négligeables. Jusqu'où l'entreprise doit-elle intervenir, prendre en charge, réguler, contrôler ? Comment les entreprises envisageront-elles l'obligation de sécurité - de résultat - qui pèse sur elles en matière de conditions de travail dans ce nouveau contexte ? Quelles en seront les conséquences du point de vue du travailleur ?

L'intrusion de l'entreprise dans l'espace privé du collaborateur pourrait s'opérer au travers des dispositifs de contrôle évoqués au chapitre précédent. « Si la porosité entre la vie personnelle du salarié et son travail est une tendance lourde, les dispositifs de contrôle du télétravailleur marqueraient le stade ultime de cette immixtion » avertit l'avocat Jonathan Cadot¹.

Attention à l'excès de sollicitude intéressée !

« Je ne supporte plus ces réunions intitulées “moment d'humanité profonde”, dans lesquelles on nous demande d'étaler nos émotions et “d'accueillir les paroles de chacun comme des cadeaux, sans prendre de note pour ne pas gâcher l'écoute” »

Une jeune salariée
d'un groupe du secteur de la distribution

Au-delà de l'espace privé, c'est dans son intimité que le collaborateur peut se sentir agressé. On l'a vu précédemment, l'attention portée à la relation et au bien-être va croître. Cette sollicitude intéressée peut

1. Et si mon patron payait mon loyer ?, *Philosophie magazine*, octobre 2020.

être particulièrement mal vécue par le travailleur qui pourra avoir un sentiment d'oppression, voire de profanation de son intimité. « Comme si maison et boulot n'étaient pas déjà suffisamment mêlés », poursuit cette jeune femme constatant avec étonnement et gêne que certains de ses collègues apprécient ces moments et se livrent à cœur ouvert. Jusqu'où le manager et l'employeur doivent-ils prendre en charge les problèmes privés, du « petit bobo » à la vraie dépression ? Ce qui n'était déjà pas facile à traiter avant la crise, pourrait s'avérer dorénavant particulièrement délicat, voire inextricable...

Faut-il indemniser le salarié en télétravail ?

« Je m'étonne que les entreprises accordent avec autant de facilité des compensations à des salariés qui exigent de pouvoir télétravailler. On marche sur la tête ! »

Un avocat expert en droit social

On l'a vu, les négociations se nouent – ou achoppent – sur le montant des compensations à octroyer aux salariés en télétravail. Faut-il indemniser le télétravailleur pour l'électricité, l'achat de matériel de bureau, les repas ? Certains voient le télétravail comme un droit et l'engagement professionnel comme une activité qui doit s'ajuster à leurs contraintes personnelles. Si en temps de pandémie et de télétravail obligatoire, la compensation pouvait trouver une justification, qu'en est-il en vitesse de croisière ? Rappelons que l'on ne peut contraindre un collaborateur à télétravailler. Ces contreparties vont-elles changer la nature de la relation de travail, les obligations réciproques de l'employeur et du salarié ? « Je crois qu'il est absolument nécessaire de clarifier : on ne peut pas avoir plus de souplesse chez soi qu'en entreprise. Je pense même que c'est l'inverse qui doit prévaloir » observe le dirigeant d'un groupe international.

Comment se construire en télétravail ?

Vers de nouveaux codes sociaux ?

« Je n'ai confiance en moi qu'à travers la confiance que l'autre me fait. La confiance en soi vient du regard que l'autre pose sur soi et du *feed-back* permanent, elle est générée par le groupe. »

Christian Mayeur.

L'expérience des confinements des années 2020 et 2021 est trompeuse. Elle a consisté à mettre en travail à distance des gens qui se connaissaient, qui savaient ce qu'ils avaient à faire et qui étaient appelés à se revoir – ou qui ne se doutaient pas qu'ils commençaient là une vie de travail nouvelle. Comme toute preuve négative est plus difficile à rapporter, on commence seulement à percevoir ce que le télétravail n'apporte pas. Ce dont le télétravail nous prive en partie est ce que Stéphane Hugon appelle « la viscosité sociale ». Nous sommes des êtres collectifs – ce qu'on peut avoir tendance à occulter dans les sociétés occidentales dans lesquelles on insiste sur la dimension individuelle – dont la qualité des relations est « corrélée à la fréquence et à l'intensité des séances d'épouillages¹. »

Quels sont les codes sociaux de l'univers professionnel virtuel et comment les acquérir ? Se pose la question de la qualité de la connexion de chacun, au double sens matériel et symbolique. Quels sont les réseaux du collaborateur ? Comment est-il intégré et relié au collectif, à ses différentes strates ? Comment dès lors peut-il évoluer dans ce collectif ? « *Remote is hard. You need a tribe to land a remote job and to rock it².* » Ces questions se posent dans les univers professionnel et personnel, l'un et l'autre n'étant pas dissociables de ce point de vue, s'enrichissant et s'équilibrant mutuellement – ou pas.

1. Pascal Picq, op. précité, p. 72.

2. Rodolphe Duteil, *Remotive's manifesto*, www.remotive.io.

Comment dès lors nous construirons-nous dans des relations de travail à distance ? Et si nous ne nous construisons plus au travail, dans quels cercles irons-nous chercher ce regard de l'autre, ce besoin d'altérité ? Comment compenser ce besoin de faire partie d'une communauté, notamment de travail ? Peut-on et comment retrouver à distance une forme de vie sociale inhérente à la mise en présence physique ? Pour Catherine Chouard, on peut trouver des formes d'intégration de l'individu dans un collectif par écrans interposés : « J'observe beaucoup de groupes virtuels qui se constituent par affinité. C'est d'ailleurs l'occasion ou jamais de se regrouper "hors frontières". La bonne nouvelle c'est qu'il existe des moyens pour se relier, qui permettent de travailler et de réfléchir ensemble. Cela suppose d'instaurer un rituel de réunion qui facilite l'intégration : des modalités de silence, s'assurer que chacun puisse se présenter, tenir un fil rouge pour la réunion, désigner un organisateur de la réunion. Il y a des modalités d'intelligence collective qui sont très intégratives. Il y a un art de la réunion en télétravail qui est en train de s'essayer. C'est une question d'intention, plus que de modalités, le risque étant d'ailleurs de se focaliser sur les modalités. » Les premiers pas d'un épouillage virtuel ?

L'entreprise devra-t-elle se mêler de ces zones hors travail dans lesquelles les travailleurs puiseront leurs ressources ?

L'occasion de développer ses compétences ?

« On ne peut pas imaginer que les gens soient lâchés dans la nature sans qu'ils en aient les compétences. Les univers distribués fonctionnent parce qu'on est face à des opérateurs de terrain hautement qualifiés, qui savent s'organiser, qui agissent directement sur le contenu de leur travail, etc. On ne peut pas penser une accélération du travail à distance sans un renforcement des compétences des collaborateurs. »

Fabien Blanchot

Dès lors, quelles compétences acquiert-on en télétravail ? Comment ? Le déploiement du télétravail à la faveur des premiers

confinements s'est opéré de façon brutale, conduisant chacun à s'adapter. Cette adaptation spectaculaire s'est faite relativement facilement. Nombre de travailleurs ont découvert l'autonomie ou se sont découverts plus autonomes qu'ils ne l'imaginaient. Cette autonomie n'est pas seulement celle de l'individu pris isolément. C'est aussi celle des petits collectifs qui, au sein d'ensembles plus vastes, favorisent l'autonomie de leurs membres. L'autonomie s'apprend mais, surtout, se vit, s'expérimente et se développe avec le sens de la responsabilité qui lui est associée. Surtout elle ne coïncide pas forcément avec l'indépendance.

Cette liberté d'organiser son temps permet, en théorie, au télétravailleur de développer des compétences qu'il va choisir et de se former en ligne. Pour Sylvie Joseph, il sera intéressant de suivre cette évolution. « Le développement des compétences c'est la reprise en main de son parcours professionnel et de vie, c'est la porte ouverte à la multi-activité », ce qui sera perçu comme une opportunité (notamment pour transformer son travail) ou une menace selon l'état d'esprit dominant dans l'entreprise. « En revanche, j'ai peur qu'on perde beaucoup en apprentissage en situation de travail. » Même dans les métiers naturellement digitaux, l'apprentissage s'opère beaucoup par l'échange direct, le contact avec des experts ou tout simplement des collègues expérimentés. Va-t-on gagner d'un côté, en se formant de sa propre initiative, ce que l'on perd de l'autre, en étant moins au contact d'autrui ?

On peut concevoir d'acquérir des compétences techniques à distance. En revanche, qu'en sera-t-il des *soft skills*, ces compétences comportementales qui naissent de la confrontation directe réelle aux situations et aux autres ? La question se pose avec une acuité particulière pour les jeunes en difficulté pour lesquels l'entreprise est un lieu de socialisation. Qu'est-ce d'ailleurs que l'apprentissage à distance ? Plus généralement, qu'est-ce que l'expérience professionnelle acquise en télétravail et comment la révéler ?

Quelles compétences professionnelles faudra-t-il développer pour transformer le travail ? Comment former aux nouvelles formes de collaboration ?

Un accroissement du stress et de la vulnérabilité ?

« Les relations humaines, les liens interpersonnels et sociaux, qu'on peut résumer à la familiarité, ont une vertu cardinale : ils apaisent les angoisses. Leur imperméabilité ou leur dilution vont enflammer les peurs¹. »

Serge Tisseron souligne que la distance « augmente dramatiquement le sentiment d'incompréhension, la fatigue et la solitude », invitant à former les professionnels aux limites et aux pièges des nouveaux usages.

Le stress est la crainte de ne pouvoir faire face à une situation. D'où vient ce sentiment d'écrasement, de stress, de vulnérabilité ressenti par certains ? Comment est-il compensé - revoilà le cendrier de notre télétravailleur ? Le rythme, l'enchaînement des réunions est une première cause de stress souligne Catherine Chouard : « À distance, il n'y a plus les temps entre chaque réunion. Le débriefing informel laisse place au débriefing programmé. On arrive à une saturation de temps programmés, de temps où on doit sans arrêt expliquer, justifier, s'expliquer ou se justifier. »

L'isolement physique peut renforcer cette impression de perdre ses moyens, surtout lorsqu'il se double de difficultés matérielles (le bug informatique qui survient toujours au mauvais moment) et d'une perte de contrôle croissante sur le fonctionnement des outils qui relie au monde. L'augmentation du stress ressentie par le collaborateur n'est d'ailleurs pas exclusive d'une certaine satisfaction en matière de confort personnel, ce qui rend la situation difficile à lire.

Pourquoi la situation serait-elle plus inquiétante aujourd'hui que ce qu'elle était auparavant ? Le télétravail n'est pas nouveau : les groupes internationaux ou les réseaux commerciaux, pour ne citer que deux

1. Le télétravail à la croisée des chemins. Avec James Galbraith, Danièle Linhart, Boris Cyrulnik..., France Culture, mai 2020.

exemples, le pratiquaient déjà largement. Catherine Chouard avance une explication : « La vraie différence est l'interface machine dans des situations qui n'étaient déjà pas faciles à gérer dans le monde physique. Je pense par exemple à des crises (un problème logistique, une panne informatique, un client mécontent...). Sur site, des équipes ont le souci spécifique de suivre ces moments de tension, d'accompagner ceux qui doivent les gérer. La personne qui se retrouve seule, chez elle, peut avoir le sentiment de ne pas avoir les moyens de faire face. Il n'y aura pas la régulation fortuite, le savoir-faire de l'entreprise, qui s'expriment sur site. »

Comment capter les signaux faibles de la détresse ?

« Comment va-t-on pouvoir lire les signaux faibles de santé physique ou mentale, notamment lorsque l'on ne voit que quelques visages sur un écran ? »

Catherine Chouard

Cette question reste un enjeu majeur pour les entreprises et l'une de leurs préoccupations, d'autant que les organisations syndicales sont elles aussi fragilisées par la mise à distance. Comment détecter ces situations de stress et de vulnérabilité ? Elles avancent en tâtonnant sur ce terrain glissant, avec plus ou moins d'habileté.

Comment faire lorsqu'il n'y a plus d'interface, de temps où l'on peut élucider des choses ? La difficulté à décoder les silences, le rendez-vous téléphonique qui est décalé trois fois, la réponse maladroite génèrent un stress nouveau. « Tous les codes établis, toute l'appréhension de la culture de l'entreprise, de ce qui se fait, ne se fait pas... C'est très difficile pour ceux qui n'ont pas accès à cette codification » souligne Catherine Chouard, insistant en particulier sur les situations de prise de fonction.

Sans compter qu'il pourrait y avoir de réels abus, des situations dans lesquelles la distance conduit à prendre des décisions sans prendre le temps d'expliquer. Ne sera-t-il pas plus facile de sanctionner un

collaborateur dont on n'a pas à affronter le regard en « vrai » ? « On n'est pas au bout des lâchetés de certaines entreprises. À distance, c'est un boulevard ! » fait observer Catherine Chouard. Allons-nous assister à la multiplication des plans sociaux d'opportunité au motif qu'il serait plus commode de licencier des salariés pour qui, parce qu'ils sont déjà chez eux, la rupture serait moins douloureuse ?

L'émotion laisse-t-elle place à la fascination ?

« L'émotion est de l'ordre du réveil, qui interrompt la routine. Les rencontres sont des moments où il peut se passer quelque chose d'inattendu qui vous secoue et qui vous fait voir les choses différemment. »

Frédérique Loutz opère une distinction entre l'émotion, générée par le monde réel, le contact avec le vivant ou la matière, et la fascination favorisée par le monde virtuel. L'émotion nourrit, donne la sensation d'être vivant ; la fascination étouffe, écrase et, *in fine*, stresse. Écoutons-la : « L'émotion c'est quand on est face à quelque chose qui n'est pas soi. L'image fonctionne comme un faux miroir : c'est ce qu'on aimerait être, ce qu'on aimerait voir. L'émotion naît d'une réalité qui ne correspond pas à ce qu'on attendait. Une forme de souvenir, d'antériorité est réveillée. L'efficacité des réseaux sociaux est qu'on y trouve ce qu'on y cherche. Il n'y a pas de surprise, rien qui frotte. Dans le monde physique, on est pris de court et brusquement ça éclaire. Ce sont ces moments de magie qui sont essentiels. Il ne se passe pas ce qu'on a prévu et la déviation fait voir les choses différemment. On provoque cette chose qui réveille en l'autre ce qu'il ne soupçonnait pas et n'attendait pas. C'est ça l'émotion. »

Comment cultiver l'émulation contre l'isolement ?

« L'imaginaire se replie sur lui-même s'il n'est pas nourri. Il a besoin d'une émulation, d'un rapport physique à l'autre. »

Frédérique Loutz

Dès lors, l'isolement peut-il conduire au dessèchement de la personne du travailleur ? « Plonger en soi puis sortir pour convaincre les autres puis revenir en soi, c'est à la fois fatigant et énergisant. En restant chez soi, on a une forme de confort. La solution de facilité est de rester en pyjama et d'attendre que ça se passe. Cette inertie est très dangereuse » poursuit l'artiste.

La vision pessimiste du télétravail, insistant sur les risques d'isolement, relèverait selon certains d'une forme de *bashing* influencée par les tenants de l'économie du présentiel et du déplacement. « On parle des dangers de l'isolement, en oubliant que le télétravail, c'est le plus souvent un ou deux jours par semaine¹. »

Le digital et la mise à distance ne sont pas, en tant que tels, des facteurs d'isolement ou d'appauvrissement. Serge Tisseron rappelle que « de façon générale, le temps d'écran doit toujours être rapporté à ce qu'on y fait. Il existe des activités d'écran qui relèvent de la passion, et qui sont à la fois créatives et socialisantes ; et d'autres qui sont problématiques parce qu'elles ne sont ni socialisantes, ni créatives, et qu'elles sont au contraire le plus souvent répétitives et compulsives. Les premières enrichissent notre vie mentale et sociale, tandis que les secondes l'appauvrissent². » Tout est question de contenu et de dosage rapportés à d'autres facteurs relatifs et subjectifs.

1. Xavier de Mazonod, Télétravail bashing ou le retour en force du monde d'avant ?, juin 2020, www.zevillage.net.

2. Laure Coromines, Surexposition aux écrans et confinement : quels effets sur notre cerveau ?, avril 2021, www.ladn.eu.

Stéphane Hugon se montre plus confiant. « De plus en plus de collaborateurs vont refuser d'accepter des contraintes et vont choisir de se réinvestir sur eux ou sur les autres. »

La distance affecte-t-elle l'attachement et l'implication au travail ?

Vers l'épuisement de la « valeur travail » ?

« La crise nous a plongés dans une situation extrême de rupture des contacts physiques et d'isolement. Nombreux sont ceux qui ont pris conscience d'une forme d'ineptie de leur travail, confortés par le contraste entre ceux qui font marcher le monde et ceux qui sont virtualisés, l'idée que certains agissent, ont de l'impact, et d'autres pas. »

Laurence Decréau

Une frontière semble s'être dessinée autour du télétravail – et ce bien que l'opposition soit en partie inexacte –, avec une forme de mal-être perceptible des deux côtés. La normalisation du travail à distance modifie le rapport au travail. Les marques de l'implication dans le travail, de l'attachement au travail seront dorénavant différentes. De ce point de vue, il semble bien y avoir un avant et un après Covid.

Une cadre d'un groupe raconte avoir discuté pendant près de deux heures avec son équipe pour choisir le jour de travail commun sur site. « Personne ne voulait du vendredi ni du lundi... Le mercredi n'arrangeait pas ceux qui ont des enfants... Le mardi ? Non plus... "Ma fille a danse" déclare l'un. Je suis frappée par le changement de comportement. Jamais auparavant ils n'auraient osé parler de leurs contraintes domestiques ; encore moins sous-entendre qu'ils réduisaient leurs heures de garde aux frais de l'entreprise. » La place du travail dans la hiérarchie des priorités aurait-elle reculé jusqu'à devenir la variable d'ajustement de l'organisation

personnelle ? Assiste-t-on à une forme de « libération de la parole » : des sujets tabous jusqu'à présent (contraintes domestiques ou liées à des engagements personnels ou des activités culturelles ou sportives, etc.) peuvent-ils être ouvertement débattus avec l'employeur ? Ou, plus profondément, la période a-t-elle changé les collaborateurs au point de leur donner envie de lever le nez du guidon et de rééquilibrer leurs vies ?

La désacralisation de la valeur travail signifie-t-elle affaiblissement du sens de l'engagement ? Pas nécessairement. La « liberté oblige », rappelle Fabien Blanchot. Un collaborateur sera d'autant plus engagé qu'il a la possibilité d'équilibrer ses vies. Point de vue partagé par Germain Férec : « Ce n'est pas parce que les acteurs sont de plus en plus autonomes qu'ils ne concourent pas à l'efficacité collective de la structure. Il n'y a rien de tel qu'autonomie et responsabilité pour qu'un collectif produise de façon satisfaisante. »

Loin des yeux, loin du cœur ?

« Bonjour, Pour le retour sur site à raison d'1j / semaine obligatoire à compter de juillet, est-il possible de poser à la place 1j de congé / semaine pour éviter des déplacements depuis la province, qui sont chers en période estivale ? »
« Madame, Monsieur bonjour, Suite à quelques problèmes de santé, je dois réaliser des examens au cours de cet été dont les rendez-vous ont été pris avec mes médecins sur mon lieu habituel de vacances. Je me tourne vers vous afin de savoir s'il est possible uniquement pour la période du 04/07 au 03/09 soit 8 semaines, de rester exceptionnellement en télétravail complet étant donné les complications organisationnelles que cela entraînerait de devoir faire les aller-retour toutes les semaines en période estivale. »

Mails adressés à un DRH

Reste que, pour ceux dont le travail n'a plus de sens, l'affaiblissement de l'engagement pourra s'accélérer avec la mise à distance – jusqu'à

prendre des congés sur les jours de travail sur site. Le mouvement n'est pas récent, en témoignent les efforts réalisés par les entreprises pour le raviver. Il suffit pour s'en convaincre de jeter un œil sur leurs discours : le vocable « engagement » est servi à toutes les sauces et les entreprises (ou leurs services de communication) rivalisent d'imagination pour le mettre en récit. Ces efforts viennent-ils d'être anéantis en quelques mois ? Plus on en parle, plus la notion semble nous échapper.

Le mouvement est profond. Stéphane Hugon remonte dans l'évolution du rapport au travail pour l'expliquer : « Le travail était la sous-couche d'un imaginaire français qui est en train de se délitser. La culture judéo-chrétienne du travail s'est en quelque sorte laïcisée dans un idéal politique : celui du progrès qui passe par l'effort et donc par l'entreprise, le travail, le contrat de travail, etc. Notre vocation était d'améliorer, par le travail, un monde imparfait. Dans ce contexte, le masque professionnel prenait le dessus puisque telle était notre vocation. Ce but du progrès est aujourd'hui chahuté. On a l'idée aujourd'hui que le futur n'existe pas. On a basculé dans une temporalité de l'imédiateté, du présent permanent. »

Les conditions de travail comme facteur de l'engagement et de l'implication au travail ?

La prise de recul favorisée par la mise à distance sera parfois bien vécue par le collaborateur. Le manque de sens du travail peut-il être compensé par le confort (lorsqu'il existe) du télétravail ? Cette question croise celle du lieu de travail, sur laquelle nous reviendrons. Le télétravail ne se réduit pas au *homeworking*. On peut avoir beaucoup de plaisir à travailler efficacement dans un cadre agréable ou pouvoir changer de lieu de travail pour rencontrer autrui, découvrir d'autres cultures. Le sens ne se limite sans doute pas au confort mais le confort participe du plaisir pris à travailler.

À l'inverse, le manque de sens dans le travail peut-il être compensé par ce que le télétravail permet de faire hors du travail (d'autres

activités sur le temps de trajet, par exemple) ? Du sport, s'occuper de ses proches, d'un jardin ou consacrer davantage de temps à des activités bénévoles. Et si le hors travail apporte plus que le travail, parler de « valeur travail » a-t-il encore un sens ?

Vers le développement des différences, pour le meilleur ou pour le pire...

Que dire de l'impact des nouvelles formes de travail sur la personne ?

- À la diversité accrue des formes de travail, répond une diversité plus importante encore des façons dont ces transformations sont vécues. Le travail à distance peut se révéler être tantôt une source d'épanouissement, tantôt d'anéantissement ; un bol d'air, une libération bienvenue, l'occasion d'un enrichissement permanent, ou une forme d'esclavagisme moderne où plus rien n'existe entre l'individu, seul face à son écran, et un arsenal de contrôle plus ou moins sophistiqué et déshumanisé. Le sort des femmes en particulier, mérite attention.

- Le fait de se trouver de l'un ou l'autre de ces côtés dépendra très largement du « capital » de chacun et d'un nombre croissant de facteurs : la personnalité, le tempérament, l'état de santé, l'origine sociale, la culture, l'ouverture, le réseau, l'éducation reçue, les capacités physiques et intellectuelles, l'environnement... Les transformations du travail soulignent ce que l'on pourrait appeler les « inégalités dans les inégalités » ou les « inégalités face aux inégalités ».

Quelle est la part de déterminisme ? L'étendue des possibilités et leur accès dépendra largement des décisions prises par les États et les entreprises. Comment ces dernières vont-elles appréhender, s'approprier, façonner les transformations du travail ? Comment vont-elles organiser le travail à distance, sur quels paradigmes et avec quels objectifs ? Quelle est leur responsabilité et jusqu'où s'étend-elle ? C'est ce sur quoi nous proposons de réfléchir dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE III

Le télétravail est-il soluble dans l'entreprise ?

« Pour certaines entreprises, la pandémie est une aubaine dont elles vont profiter pour réduire drastiquement les coûts. D'autres vont se poser des questions. Il va être intéressant de voir comment elles vont prendre le tournant. »

Catherine Chouard

Comment les entreprises vont-elles appréhender cette diversification des formes de travail ? Quels seront leurs choix, pour quel projet ?

Le télétravail place-t-il l'entreprise face à des choix stratégiques ?

Quelles décisions pour quel projet ?

« Que voulons-nous faire du télétravail ? Que voulons-nous faire de notre entreprise ? C'est un sujet qui engage l'entreprise et qui doit être pensé de manière globale. »

Un dirigeant d'un groupe
du secteur des services

La crise sanitaire aurait permis à la France de rattraper, en quelques mois, un retard de trois ans (les chiffres varient) en matière de digitalisation de son économie... mais à la manière d'un ballet d'auto-tamponneuses :

par à-coups et dans le désordre. Or, le télétravail place l'entreprise face à des choix fondamentaux concernant son projet, son objectif et les moyens humains et matériels de le mener, inscrits dans deux horizons de temps, le court et le long. Ces choix, fonction des représentations de l'entreprise et du travail de demain de ceux qui les feront, dessinent l'avenir.

La tentation est forte de prendre des décisions en tenant compte des aspects les plus saillants. Les enjeux financiers sont ceux qui viennent immédiatement à l'esprit. « En mettant tout le monde en télétravail, ma boîte double sa marge. Quelle entreprise peut résister ? » constate un consultant, salarié d'un cabinet de conseil qui vient de résilier son bail et de renvoyer les collaborateurs chez eux. Pas grand monde assurément, si l'on en croit Gren Gale : « *If you consider productivity is the ratio between hours worked and cost then with more work being carried out at less cost, remote work promises the biggest increase in productivity for office workers since accountants and banks replaced offices full of people working on calculators with a spreadsheet¹.* » Sylvie Joseph se dit sans illusion : « C'est d'abord un calcul financier de court terme qui conduit les entreprises à jouer aux apprentis sorciers. On réduit la voilure et on verra après. »

Les décisions peuvent être prises en fonction du rapport à la technologie et la fascination qu'elle exerce (le « solutionnisme » évoqué plus haut) ou, de façon plus triviale, par des idées reçues. Certains dirigeants sont, par principe, « pour » ou « contre » le télétravail. Fabien Blanchot confirme avoir plusieurs exemples en tête, dans un sens ou dans l'autre : « Compte tenu de la diversité des attentes, le dogmatisme est dangereux. Un des rôles du DRH notamment sera d'y opposer le pragmatisme. »

Derrière ces décisions, une question – vertigineuse : qu'est-ce qu'une entreprise qui est partout et nulle part ? Stéphane Hugon insiste : « Ce qui se joue aujourd'hui est fondamental. Quand bien même le phénomène de désacralisation de l'entreprise n'est pas nouveau, une fois que cette entreprise donne le coup de grâce à l'unité temps / lieu / action, on peut se poser de nouveau la question : qu'est-ce qui fait l'entreprise aujourd'hui ? »

1. Article précité.

***Entreprise, plateforme :
vers l'entreprise « polymérique » ?***

« Pourra-t-on toujours désigner l'entreprise par le mot « boîte », qui renvoie à l'idée d'une forme d'étanchéité ? »

Stéphane Hugon

Sommes-nous à un moment de bascule ? Pour Fabien Blanchot citant l'exemple des Mooc (« on nous disait : adaptez-vous ou vous êtes morts ; les Mooc sont morts... »), les mutations radicales sont souvent un mythe. « Méfions-nous des fausses disruptions. L'ubérisation généralisée du travail est très peu probable car elle n'est ni souhaitée, ni souhaitable dès lors qu'il y a un besoin de coopération étroite et de subordination. »

Selon d'autres points de vue, de l'entreprise totalement virtuelle à la plateforme, il y a plus qu'un pas... C'est un changement complet de nature. Nombre d'entreprises ont l'habitude de gérer des populations décentralisées (des commerciaux, des consultants, des routiers...) et ce, de longue date, sans que la question se soit posée. À partir de quand et pourquoi le changement de modèle s'opère-t-il ? Pour Sylvie Joseph, il n'y a pas de frontière claire entre une entreprise distribuée et une plateforme. « C'est un mouvement de transformation. Des entreprises très traditionnelles dans leur approche du travail envisagent plus ou moins expressément des schémas incluant de nouvelles formes de travail, de la sous-traitance, des contrats de mission, du recours croissant à l'indépendance... ». Sous couvert de changement d'organisation de travail et de digitalisation de l'entreprise, le modèle serait en train de changer. Le thème du *flex office* est souvent présent, au moins en filigrane, dans les accords de télétravail. C'est d'ailleurs sous cet angle que les entreprises les plus réticentes au télétravail y viendraient.

Qu'est-ce qui distingue fondamentalement (le projet de l'entreprise, le secteur d'activité...) l'entreprise « intégrée », dans laquelle la totalité des collaborateurs sont à distance, de la plateforme qui mobilise

des prestataires ? Comment une entreprise virtuelle se définit-elle et comment fonctionne-t-elle en tant que collectif ?

De l'Indre à l'Inde... vers la mondialisation du travail ?

« Si on ne gère pas cette situation, l'*outsourcing* et l'*offshoring* de ces jobs [service] auront des conséquences politiques, sociales et économiques similaires à l'effondrement de l'emploi industriel dans les années soixante-dix... mais à un rythme accéléré¹. »

Si les optimistes voient dans le télétravail la possibilité de travailler dans de meilleures conditions, notamment en s'éloignant des métropoles, voire en voyageant à l'autre bout du monde pour gagner en qualité de vie, les pessimistes soulignent que ce qui peut être délocalisé en Indre, peut l'être en Inde. Le télétravail va-t-il marquer une nouvelle étape dans l'externalisation, un pas de plus vers la désintégration de l'entreprise, en la généralisant à un panel plus large d'emplois, allant des personnes peu ou pas qualifiées pour des micro-tâches aux experts hyper pointus qui vendent à prix d'or leur savoir-faire ? L'étude citée ci-dessus qui porte sur le Royaume-Uni estime que ce mouvement va concerner 5,9 millions d'emplois. Nous ne serions pas à l'heure des relocalisations ou de la redécouverte du charme des villes moyennes. Nous rentrerions dans l'ère de la délocalisation des emplois de service...

Du point de vue de l'entreprise, les avantages s'additionnent (économies sur le foncier, la masse salariale...), *a fortiori* si le management du travail à distance s'avère délicat et juridiquement risqué. Deux éléments peuvent être avancés pour nuancer cette crainte.

En *out-sourcing*, la qualité du service sera-t-elle à la hauteur des attentes du client, à court et long termes ? Les retours d'expérience montrent les limites de ces stratégies d'externalisation (services de paye, par exemple) :

1. *Home-Working Boom Risks Loss of 6 Million U.K. Professional Jobs*, Tony Blair Institute, 16 juin 2021.

la complexité de certaines tâches n'est pas détachable de considérations d'ordre culturel et le coût de la gestion de ces prestataires, incluant les déplacements (indépendamment des difficultés liées à la pandémie) n'est pas négligeable. Dans le conseil, par exemple, on peut externaliser le *back office* mais pas l'interface commerciale. « Pour vendre une mission à un indien, il faut un indien ; face à un français, il faut un français. »

La seconde tient à la sécurité même de l'entreprise. On l'a vu pendant le premier confinement : les directions informatiques ont réalisé des prouesses pour connecter des milliers de salariés à domicile en quelques heures. Depuis, les cyberattaques se multiplient. Dans quelle mesure la sécurité – informatique mais aussi juridique – de l'entreprise (et de ses parties prenantes) est-elle liée à l'existence d'un pouvoir de direction sur, voire d'un lien physique avec, certains de ses collaborateurs ? L'entreprise est responsabilisée de manière croissante sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Les conséquences sont trop graves pour envisager qu'elle lâche complètement la bride.

Finalement, la question des modalités de travail ne conduit-elle pas chaque entreprise à se positionner par rapport à sa dimension humaine ? Fera-t-elle le choix de l'aventure humaine, du projet collectif ou privilégiera-t-elle les contrats, la flexibilité ? Comment articulera-t-elle *shareholder* et *stakeholder value* ? Quels sont les variables qui constitueront l'équation ?

De l'entreprise aventure humaine à l'organisation « talent-light » ?

« *New talent model* » ; « *new nimble* » ; « *talent-light organizations* » ; « *project-based work* » ; « *blended workforce* » ; « *talent on-demand* »... to « *incorporate highly skilled freelancers into business strategy* » ; « *improve speed to market* » ; « *boost productivity* » ; « *increase innovation* »...

Le *labor arbitrage*, fondé sur une stratégie d'optimisation des coûts, consistait à s'interroger sur ce qui constituait le cœur de métier et s'attachait

à externaliser les fonctions n'en faisant pas partie. Ce sont aujourd'hui les fonctions stratégiques qui sont touchées, dans une optique de performance, d'accélération et d'innovation, marquant une seconde étape. De plus en plus d'entreprises font appel à des talents externes, dits aussi *liquid workforce* ou *anywhere workers*, sur une base ubiquitaire. Assiste-t-on à un mouvement de mondialisation de la matière grise, symétrique de celui de la mondialisation de la tâche (travailleur du clic) ? L'avenir est-il aux entreprises qui dégageront d'importants profits avec peu de salariés, « un modèle d'entreprise de *talents everywhere* » ?

Y a-t-il une opportunité pour la France ?

« J'ai un pied à Toulouse et un autre au Nouveau-Mexique. À Toulouse, près de 10 000 ingénieurs sont sur le carreau. Le territoire et le Syntec se mobilisent pour que ces ingénieurs puissent travailler avec l'État du Nouveau Mexique dans lequel sont localisées des activités qui nécessitent des compétences du type de celles qui sont à Toulouse. On a créé une plateforme de mise en relation des ingénieurs avec ces entreprises américaines. »

Quelle place occuperait la France dans un marché du travail mondialisé ? Où sera le pouvoir demain ? La souveraineté ? Est-ce une menace ou une opportunité pour le pays ? Christian Mayeur fait observer que l'on présente généralement le sujet sous un angle négatif et pessimiste, comme si les compétences mobilisées en France aujourd'hui seraient recherchées à l'étranger demain, alors qu'il n'y a pas de fatalité. La France a une carte à jouer dans ce marché mondial, sous réserve qu'elle dispose des moyens de mener cette bataille – ce qui renvoie à la qualité et l'adéquation des formations initiales et professionnelles, de l'investissement dans la formation aux métiers d'avenir, et plus généralement aux choix politique fait, ou pas, et sur lequel nous reviendrons.

La valeur de l'entreprise : ne pas se tromper d'actif!

« L'important est la somme des interfaces entre les personnes qui font une organisation. »

Stéphane Hugon

La flexibilisation, la réduction des coûts immobiliers et de main-d'œuvre, l'accroissement de la productivité invitent les entreprises à profondément transformer leurs modèles. Jusqu'où ? Qu'est-ce qui constitue la valeur de l'entreprise ? La valeur n'est pas dans l'individu mais dans la relation : « Le risque est de se tromper d'actif. Lorsqu'on délocalise le travail, on commence par l'envoyer à domicile. Ce faisant, on en fait un *asset* secondaire. Aujourd'hui c'est à la maison et demain c'est à l'île Maurice. C'est une erreur. On sous-estime globalement un gisement de la valeur du travail qui est justement dans l'interaction. Or, une entreprise c'est une machine à produire du lien, une machine à produire de l'interaction, de la *glutinum mundi* » conclue-t-il. Les entreprises vont-elles parler de DRT (direction des relations de travail) plutôt que de DRH ?

Comment créer et animer un collectif de travail distribué ?

Comment construire à distance une dynamique de transformation ?

« Il faut être à plusieurs pour commencer une action. Avez-vous déjà tenté de monter un groupe de rock par téléphone ? De lancer une association ou un mouvement politique à coups de réunions Zoom ? Soyons honnêtes : toute initiative de ce genre se voit sérieusement entravée par la distance. »

Catherine Chouard

Comment construire une vision pour réorienter la stratégie de l'entreprise, comment partager cette vision au-delà du seul comité exécutif

ou de direction ? « C'est une vraie difficulté que d'arriver à construire une vision stratégique à distance » relève Pascal Braun, constatant d'ailleurs que nombre d'entreprises continuent de dérouler leur ancien plan en procédant au plus à quelques ajustements. « En télétravail il n'y a pas de richesse d'échange. On peut gérer mais on ne peut pas construire. Notamment, on ne peut pas construire de dynamique de transformation », confirme un dirigeant d'entreprise.

Fabien Blanchot se montre plus optimiste : « La coopération n'exige pas toujours la proximité physique. Elle exige une interaction dense. »

Qu'est-ce qu'un collectif de travail dans une entreprise distribuée ?

« Qu'est-ce qu'une entreprise, sinon un collectif d'hommes et de femmes qui se lèvent le matin pour concourir à un même projet ? »

Le PDG d'un groupe international

Finalement, peu importe la forme, hiérarchique ou non. L'essentiel serait de savoir le faire fonctionner et ce, bien qu'il soit de plus en plus diversifié. « Le sujet est celui de la plus forte combinaison entre le présentiel et le distanciel » confirme Fabien Blanchot. La gestion de la fameuse « hybridation » du travail, au double sens physique et statutaire.

Jusqu'à la crise, le collectif de travail coïncidait plus ou moins avec la notion d'effectif salarié : la population subordonnée au pouvoir de direction de l'employeur. La frontière, jusque-là sévèrement gardée par l'administration du travail et le juge, pourrait être beaucoup plus floue à l'avenir. Nombre d'entreprises intègrent ou souhaitent intégrer dans leur collectif de travail les personnes qui collaborent étroitement à la réalisation de leur projet, quel que soit leur statut juridique. La crise pourrait accélérer cette tendance et, par voie de conséquence, la torsion que l'on constate déjà entre

la pratique et le droit. Comment les entreprises vont-elles définir les contours de leur « collectif de travail » et quelles en seront les conséquences sur le terrain juridique ? On pense notamment au risque réel d'extension du champ d'application du code du travail à des collaborateurs entrepreneurs.

Comment garder le lien avec les collaborateurs ?

« Vous ne voyez pas vos salariés, vous ne savez pas comment ils vivent réellement la situation. Vous savez qu'il n'y a pas deux situations comparables mais vous ne maîtrisez pas ce qu'elles sont. On a beau organiser des réunions sans ordre du jour, des *ice breaker*, des événements "klaxoon", et autres, on ne sent pas les signaux faibles. Il manque le *feeling*. Cet angle mort entretient un climat d'incertitude. »

Pascal Braun

Garder le contact avec les collaborateurs, maintenir des échanges qui aient du contenu, orienter et motiver... La question de l'animation de la relation taraude les directions des entreprises. Et ce, d'autant que, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, ces collaborateurs ont tendance à leur échapper comme de l'eau entre les doigts.

Sylvie Joseph rappelle que cet obstacle lui paraît d'autant plus difficile à franchir que nous manquons, en France, de culture du collectif – ce qui expliquerait d'ailleurs le retard pris par la France dans la digitalisation de son économie, le numérique étant, par essence, un univers de l'animation et de l'interaction avec des communautés. Elle observe cependant que travail sur site ne rime pas forcément avec collectif dynamique, citant « ces *open-spaces* dans lesquels les gens sont en rang d'oignons, tous isolés les uns des autres par un casque sur les oreilles », une aberration d'un point de vue anthropologique.

Comment capitaliser sur la diversité facilitée par le travail à distance ?

Pascal Picq insiste sur l'importance des diversités qui « constituent le socle de l'adaptation des espèces », ce que n'auraient pas encore bien compris les entreprises. « D'un point de vue strictement évolutionniste, les populations qui s'adaptent le mieux à des changements prévisibles de leur environnement sont celles qui jouissent d'une plus grande diversité¹. » À cet égard, la normalisation du travail à distance constitue une chance de voir collaborer des personnes de n'importe où dans le monde, de croiser des cultures, des compétences, des expériences très variées.

Sylvie Portefaix se montre plus sceptique, redoutant « une internationalisation "low cost" de l'entreprise. Les différences de culture sont difficiles à appréhender. Cela suppose d'aller sur place, de rencontrer, de sentir. La distance ne doit pas se substituer au voyage. » Comment connecter vraiment davantage de collaborateurs au monde pour favoriser la diversité et renforcer la résilience de l'entreprise ?

Comment renforcer l'intégration dans un collectif davantage diversifié ?

« La diversité est un défi en soi. Combiner la variété des situations de travail, des attentes, suppose qu'on soit capable de penser la différenciation et l'intégration. »

Fabien Blanchot

Comment s'intégrer dans un collectif virtuel ou partiellement virtuel ? Ce vieux sujet de l'organisation des entreprises, pourrait se poser avec davantage d'acuité. Il y a néanmoins beaucoup à apprendre de ceux qui ont l'expérience du management à distance, depuis les entreprises internationales, qui jonglent de longue date avec fuseaux

1. Ouvrage précité.

horaires et nationalités différents, aux start-ups qui savent que les « bons » qu'elles visent ne seront pas tous sur place. L'intégration réussie passe par l'investissement dans les outils et dans un management par objectifs renforcé, estime Fabien Blanchot, qui ajoute : « Les rituels vont devenir fondamentaux. Ce sont eux qui forgent l'identité, qui donnent des repères. Sans rituel, il n'y a plus de sentiment d'identité, plus de repère, plus d'attachement à l'organisation. On ne coupera pas à une alternance de présentiel et de distanciel. »

La question se pose avec davantage d'acuité s'agissant des jeunes. Avant même le recrutement, qu'en est-il du stage ou de l'apprentissage ? Quels sont la valeur et l'intérêt d'un stage effectué en télétravail ? Que comprendront les jeunes du fonctionnement de l'entreprise dans laquelle on ne met plus les pieds ou qui est quasi-désertée, des relations professionnelles avec des managers jamais rencontrés et qui s'intéresseront, peut-être moins encore qu'auparavant, à ce stagiaire fantôme ? Les collaborateurs en tout ou partie à distance auront-ils autant l'envie de recruter un stagiaire et le temps utile à lui consacrer ? Au fond, le télétravail ne signe-t-il pas la mort du stage et partant, de la meilleure occasion pour un jeune de mettre le pied à l'étrier ? Il n'est pas certain que les conséquences de cette interruption dans la chaîne de l'insertion aient été mesurées. Elles pourraient néanmoins se présenter à très court terme... alors que les jeunes payent la crise au prix fort.

Comment stimuler l'innovation et l'intelligence collective ?

« La créativité naît et se nourrit dans l'échange informel et ces échanges nécessiteront des rencontres physiques »

Christian Mayeur

Innovation et créativité sont-elles menacées par la mise à distance plus systématique ? Identifiée très tôt, cette question obsède à juste

titre les entreprises et renvoie en partie à la définition du lieu de travail que nous aborderons plus loin.

Écouter Frédérique Loutz à propos de son art éclaire le lien possible entre contact physique et créativité. « C'est essentiel d'avoir une excitation charnelle, parce qu'il y a une relation charnelle à l'outil qu'on emploie. Je dessine, j'en ai plein les doigts. L'émotion est sensible sur les doigts. On a besoin du contact. »

Comment créer des temps de « vacuité créative » ? Comment créer de l'informel, du non-programmé, qui permet l'émergence d'idées, de nouveau, de respirations ? L'analyse des types d'interactions entretenues par des équipes dites performantes proposée par Daniel Coyle¹ fournit quelques pistes : « des petits moments de lien social faits de proximité physique, de contact visuel intense, de contact physique (*fist bumps*, bises...), de questions, d'écoute active, d'éclats de rire et politesse bienveillante (remerciements, ouverture des portes...). » Ces signaux ont trois caractéristiques : l'énergie de l'échange, l'individualisation du signal (chaque personne est valorisée dans son unicité) et l'orientation future (un « à demain ! » signale que la relation est pérenne). Ils déclenchent selon lui une sécurité psychologique qui joue un rôle critique dans la performance d'une équipe. Peut-être peut-on s'en inspirer pour imaginer les codes de la créativité partiellement à distance ?

**Flou artistique et intelligence du groupe
– L'expérience de Frédérique Loutz**

« Pendant un an, j'ai travaillé sur l'œuvre de Géricault, *Le Radeau de la Méduse*. J'ai réalisé que chacun devait trouver sa place dans une forme d'orchestre de façon à dégager un son que chacun, seul, ne peut pas produire. Instagram est un outil qui ponctuellement peut accueillir cette intelligence : chacun apporte une réponse à l'exercice et redéfinit le territoire sur lequel nous

1. *The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups*, Daniel Coyle, 2018.

opérons, les étudiants et moi. Mais arrive un moment où on a besoin de concurrence, d'émulation, d'énervement, de défi, d'enjeu, de séduction... bref de nous voir et de nous sentir. »

« Un artiste travaille seul sans l'être tout à fait. Il y les galeries, les imprimeurs, les éditeurs, les événements... Quand je travaille avec des étudiants, nous savons que nous allons produire mais nous ne savons pas quoi et nous serons tous acteurs de l'image que nous allons produire. C'est formidable de venir avec son crayon et son enthousiasme sans savoir dans quel contexte on va inventer. »

« Il faut instaurer de nouveaux rituels. Se présenter autrement ou s'interroger sur la façon de le faire. Cela me fait penser au jeu du post-it. Chaque joueur a un post-it sur le front qui le désigne. Il ne sait pas qui il est et les autres joueurs, qui eux le voient, doivent le lui faire deviner. Quand vient votre tour, il y a un mouvement de flottement que je trouve très intéressant. Dans la vie, ce sont ces moments de flottement qui permettent de bifurquer, de prendre un chemin de traverse qu'on n'aurait pas expérimenté autrement. Un inconfort qui oblige à bouger. Il faut parvenir à trouver un nouvel espace à partir de ce dérapage productif. Il faut parvenir à créer ce moment sans mettre mal à l'aise et sans faire que ce soit énoncé. Par exemple, si je vais à la machine à café, j'y vais pour chercher un café. Je n'y vais pas pour trouver une réponse ou inventer quelque chose. Ça ne marche pas à tous les coups mais c'est un endroit où je peux être bousculée. »

« Dans un de mes cours sur le Radeau de la Méduse, j'ai proposé à mes étudiants de prendre place sur des grandes feuilles comme sur un radeau. Il s'est passé des choses étonnantes. Certains se sont révélés des chefs, d'autres se sont pliés avec beaucoup de grâce aux demandes du groupe, certains ont retravaillé les dessins des précédents, d'autres ont colorié les espaces... Il y avait une orchestration fluide et spontanée. Les choses se placent, s'organisent puis se précisent. Mon rôle consistait simplement à initier et stimuler le jeu. C'est le groupe qui a donné forme au groupe. »

***Identité de l'entreprise, entre récit et raison d'être :
quels sont les antidotes à l'atomisation ?***

« Il y a un imaginaire du collectif à entretenir et à nourrir. Qu'avons-nous à faire ensemble et pour qui ? En quoi sommes-nous utiles ? Dans le monde virtuel, le récit va prendre plus d'importance »

Christian Mayeur

On l'a vu plus haut, le moindre attachement à l'entreprise est un mouvement profond et antérieur à la crise mais qui sera possiblement accentué par le développement du travail à distance – d'autant que la banalisation du télétravail va réduire l'avantage compétitif des entreprises qui le pratiquaient déjà à grande échelle. En outre, le *turn-over* pourrait s'accélérer. Les jeunes notamment, les plus mobiles, pourraient davantage qu'ils ne le font aujourd'hui, « consommer » le travail devenu télé au regard de leurs projets personnels. Que devra faire l'entreprise pour fidéliser les profils dont elle a besoin ? Comment créer, nourrir et faire vivre un récit fédérateur ?

La définition de ce récit n'est pas si aisée et ceux qui en auront la responsabilité devront veiller à prendre le pouls des travailleurs. Brice Laurent met ainsi en garde les entreprises sur l'obsolescence de certains de leurs postulats : « Comment vont-elles être attirantes aujourd'hui en mettant en avant une injonction à la créativité qui laisse sur le bas-côté tous ceux qui ne peuvent pas y participer ? De quelle créativité parle-t-on ? Nombre de collaborateurs n'ont pas ou plus envie de se réinventer à chaque fois. » Les discours sur l'accomplissement de soi, l'épanouissement personnel fonctionnent moins chez les jeunes qui ont une « pratique du travail plus instrumentale », selon la formule de François Dupuy. Citons, à titre d'exemple de tentative de renouvellement, les paradigmes managériaux mis en avant par *Remotive.io* qui prennent acte de la confusion des temps. « *Trust*

is paramount : We work at companies who trust us to do our best work, remotely. Playing the long game : We work at companies who invest in long-term professional growth. Family first : We work at companies who are family-friendly, we only pull an all-nighter for kids. »

Pour cristalliser ou fédérer un collectif et gérer efficacement l'entreprise virtuelle, le choix et l'affichage d'une « raison d'être » s'avèreront-ils utiles : fixer un cap clair et dynamique à une armada de petits esquifs ? Pour celui qui télétravaille confortablement (chez lui ou dans un lieu de son choix), la tentation est forte de privilégier son intérêt personnel sur celui de l'entreprise et du collectif : « je sens bien que ce n'est pas complètement satisfaisant, mais ça m'arrange bien. » La raison d'être est-elle un moyen de matérialiser la culture d'entreprise, de résumer les valeurs partagées, d'ancrer les rituels pour mobiliser et inviter au dépassement de son horizon personnel ? Est-ce une façon de donner de la visibilité aux nouveaux modes de management, dont l'ambition est de faire la part belle à la confiance et à l'autonomie ? De conjurer toute tentation de la surveillance inhérente au néo-taylorisme numérique ?

Faut-il « socialiser »¹

l'entreprise pour fédérer un collectif de travail ?

« Il s'agit de définir ou redéfinir l'entreprise, notamment en mettant le travail au cœur de la mission de l'entreprise, de la façon dont on l'organise. »

Pour Stéphane Chevet et Sylvie Joseph, tous deux représentants des salariés parrainés par la CFDT au conseil d'administration d'un groupe, la question est plus profondément celle de l'identité de l'entreprise : « L'unité de lieu permettait de créer cette identité. La question est de

1. Le terme socialiser vise la situation dans laquelle les préoccupations sociales prendraient le pas sur la finalité économique de l'entreprise.

savoir comment la recréer “hors les murs”. » Ce sont les valeurs qui permettent cette identification à l’entreprise dont la définition « relève de la compétence du conseil d’administration représentant à parts égales le capital financier et le capital humain. »

Un raisonnement que Germain Férec ne partage pas. « Les cultures d’entreprises existent et sont particulièrement puissantes, jusque dans les succès ou les échecs des entreprises sur leurs marchés, mais ce ne sont pas les murs qui fabriquaient l’identité ou la culture d’entreprise hier, pas plus que les conseils ne les fabriquent aujourd’hui. » Une culture d’entreprise est un ensemble de pratiques, de rites, de mythes qui commandent et irriguent le management de l’entreprise. Elle est souvent impulsée par les dirigeants, voire inspirée par l’un d’eux. Le conseil peut la formaliser en termes de valeurs ; ce n’est pas lui qui le crée, *a fortiori* dans les groupes internationaux dans lesquels la culture émane de la société mère, souvent située hors de France et au conseil d’administration dans lequel les syndicats ne sont pas présents.

***Concrètement,
quels sont les outils de l’animation du collectif ?***

« In order to have deliberate face-to-face time together to bond and have fun, we have each year where we gather the full team, and we hold mini-retreats throughout the year for smaller teams and areas of the company¹. »

Quels sont les leviers de nature organisationnelle à disposition de l’entreprise ? L’organisation de séquences et de rythmes différents (distanciel, présentiel, synchronisation ou asynchronie, programmes et surprises...).

Le système des *buddies* est un système de parrainage/marrainage multiple mis en place par l’entreprise Buffer en 2014 pour intégrer

1. *The Joys and Benefits of Working as a Distributed Team*, article de Buffer précité.

(*on-boarder*) à distance des collaborateurs. Chaque nouvelle recrue se voit appareillée avec trois *buddies* lors de son arrivée. « *The absence of physical proximity demands a vivid organizational chart to help distributed team members identify with their peers and collaborate effectively. In a distributed company, there must be a clear structure and purpose for each team/department. It is important to know who is responsible for what and have the ability to identify stakeholders. Easy access to real-time organizational structures helps team members identify the right person for the needed task or project, speeds up accountability discussions, and saves time*¹. » Des méthodes d'animation de réunions, l'instauration de rituels se multiplient. Nous ne développerons pas davantage ce sujet qui est largement commenté par ailleurs.

Quels seront les lieux de travail et pour quel objet ?

« L'amour à distance, ça s'alimente. Si on ne se voit plus autant, alors faisons en sorte de nous voir dans de lieux qui ancrent nos retrouvailles »

Frédérique Loutz

Le « bureau » est un sujet sur lequel nombre d'entreprises planchent activement et qui passionne. Quel(s) lieu(x) au service de quel objectif, de quelle intention, de quelles interactions ? Dans le monde physique, les équipes avaient déjà l'habitude de se retrouver « au vert » ou dans des lieux originaux, dans ou hors de l'entreprise. Cette tendance pourrait s'accélérer. Christian Mayeur imagine « des espaces qui n'auront plus grand-chose à voir avec des lieux de production. Ce seront des lieux où l'on se retrouvera pour générer des contacts humains. Nous sommes des êtres sensoriels. Le fait d'être physiquement ensemble génère des tas de choses. Il faut un échange émotionnel. La question des lieux physiques et virtuels mobilise beaucoup d'énergie et il y a certainement beaucoup de choses à inventer. »

1. Livre blanc de Toptal précité.

Et quid des fameux « tiers-lieux », qui apparaissent de plus en plus comme une solution permettant d'échapper à la logique binaire bureau / domicile, d'avoir accès à une énergie, à une émulation, un confort de travail et d'échapper à la solitude ? Par exemple, la société de bureaux Regus a vu son activité augmenter de 40 % dans le sud du Connecticut, la plaque tournante des navetteurs de New-York. L'enjeu est de constituer des communautés qui connectent les gens, qui apportent de l'oxygénation, de l'informel, de la sérendipité. « Cela n'a de sens que si le lieu principal de travail n'est pas à proximité » fait observer Fabien Blanchot.

Le patron d'Accor s'y voit déjà ! « Nos marques lifestyle comme Mama Shelter ont réussi parce que 50 % de gens qui entrent dans l'hôtel ne vont pas dormir dans l'hôtel. Ce sont des gens qui habitent le quartier, qui ont besoin de venir prendre un café, de rencontrer quelqu'un » explique Sébastien Bazin¹ à propos de l'offre Flex Office consistant à permettre de travailler à l'hôtel, dans un restaurant, dans un musée, dans le bureau de quelqu'un d'autre. « Le tout c'est qu'ils [les télétravailleurs] soient attendus et qu'on puisse leur apporter ce dont ils ont besoin. On sait faire cela, on sait recevoir des gens et prendre soin des autres. » Notons au passage que cette offre d'Accor est un exemple de transformation de la stratégie de l'entreprise. « Je veux pouvoir mettre au sein d'une même technologie, d'une même plateforme, non seulement mes 5 200 hôtels et mes 110 pays, mais aussi les dizaines de milliers de bars, de restaurants, de musées, d'appartements. »

Pour Stéphane Chevet, le tiers-lieu est loin de n'être qu'une question d'immobilier et de services associés. Dans ces tiers-lieux, on recréerait une communauté de travail diversifiée (statuts, entreprises). Au périmètre de l'entreprise, se substituerait celui du lieu de travail, indépendamment de l'entreprise. « L'organisation syndicale serait le partenaire de la création du lien entre les collaborateurs, toutes entreprises confondues. » Cette proposition ne tranche-t-elle pas avec celle consistant à cristalliser autour de valeurs de l'entreprise un collectif de travail

1. Interview précitée.

dispersé ? Germain Férec y voit une contradiction et la preuve que le syndicalisme peine encore à se définir hors d'un espace physique.

Entre le lieu et l'image, quel rôle pour la voix ?

« Le digital permet beaucoup de choses mais il ne peut se suffire à lui-même. Dans ma pratique, le digital permet d'archiver les productions, de les donner à voir et les partager, mais j'accompagne la discussion sur l'image d'un échange au téléphone. La voix et la discussion prennent en charge et permettent aux silences d'opérer. C'est dans la discussion de voix à voix que les orientations sont prises. Sans image, on crée une forme d'intimité. Il y a une concentration plus forte qui fait que je m'interroge, que je cherche les mots, des moments de silence où il y a une possibilité de se contredire, de construire à deux. La vidéo permet de voir le visage ou d'organiser des réunions de groupe mais elle ne permet pas vraiment de construire. »

La crise a favorisé l'essor des outils de visio-conférence. De la réunion de travail à l'apéro Zoom en passant par les enseignements scolaires, tout le monde sait et utilise abondamment ces dispositifs. Pour autant, le travail à distance doit-il toujours passer par l'image ? Écoutons Frédérique Loutz et n'abandonnons pas si vite la bonne vieille ligne téléphonique... Le succès des podcasts montre que la voix a une valeur ajoutée sur l'image perçue, de plus en plus, comme addictive et manipulatrice.

Et... la rémunération ?

« Les rémunérations variables sont des leviers hyper puissants pour faire avancer l'entreprise : "je fais l'indicateur qui m'est demandé" »

Sylvie Joseph

Au-delà des grands discours, ne faut-il pas revenir à ce qui fait marcher le monde ? La rémunération variable est un levier puissant

pour faire avancer l'entreprise et agréger des petits collectifs autour d'un objectif commun. Elle n'a pas pour objet de faire des économies ni de casser une dynamique collective. « Au contraire », insiste Germain Férec, « elle contribue à renforcer l'adhésion à cette dynamique collective, ce que les entreprises ont compris depuis bien longtemps ».

Quel nouveau paradigme pour le management ?

Le télétravail annonce-t-il la disparition du management ?

« Si les hiérarchies s'aplatissent, que deviennent ceux qui sont coincés entre le DG et le manager de proximité ? »

Sylvie Joseph

Le travail à distance génère un besoin accru de management de proximité, de *community management* devrait-on dire peut-être : organiser, animer, intermédiaire, lier et relier, etc. Le sort des strates intermédiaires inquiète davantage.

Qu'attend-on du manager de l'entreprise distribuée ?

« Les ressources humaines sont elles aussi en train de se réinventer à l'ère des nouveaux codes de visibilité et d'invisibilité¹. »

On a beaucoup glosé sur la nécessité pour les managers de « pivoter », d'accepter et de se fondre dans les nouvelles formes de travail. Sommes-nous capables d'être aussi précis s'agissant des compétences

1. Pascal Chabot, article précité.

managériales requises à l'heure du travail à distance ? Quelles seront ses compétences, son profil ?

Le « bon » manager (doit-on l'appeler télémanager d'ailleurs ?) devra probablement savoir diriger des équipes qui, au-delà d'être virtuelles en tout ou partie, seront davantage mixées. Ce caractère hybride s'entend au sens juridique du terme, les équipes mêlant de plus en plus souvent et largement des statuts juridiques distincts (des salariés en CDI ou CDD, des intérimaires, des salariés de prestataires, des indépendants...). Elle s'entend également au sens culturel, y compris lorsque ces équipes seront composées de collaborateurs nationaux tant les différences d'âge, de parcours, de territoires, etc., y compris entre français, imprègnent les situations et les comportements.

Face à une attention plus forte portée à la relation – développée au chapitre I – on peut présager également que le « bon » manager devra savoir tisser ce lien virtuel et réel, et maîtriser, voire forger, les codes de cette relation à distance. Sa mission sera de générer et de reconnaître la contribution de chacun. Christian Mayeur explique : « connaître et reconnaître l'autre, c'est-à-dire lui donner régulièrement du *feed-back*. Attention, reconnaissance n'est pas récompense. Dans l'univers physique, reconnaître l'autre c'est passer une tête dans un bureau pour saluer, prendre des nouvelles, c'est reconnaître chacun comme une personne qui est là. Dans le monde digital, cela pourra passer par la mise en place de *feed-back* directs et réguliers, par un appel téléphonique individuel, par donner du temps. Ce que j'appelle "confiance en action" est cette capacité du manager à exprimer activement de la reconnaissance. Cela nécessitera une mobilisation importante car les choses se feront moins incidemment. Il faudra provoquer, entretenir, programmer. »

Le « bon » manager – et plus généralement tout collaborateur à l'ère numérique – devra naviguer dans un réseau virtuel, réseau dont la configuration diffère de celle du monde réel, comme tout être vivant s'acclimate aux changements de son écosystème. « On a moins de signes symboliques de hiérarchie, les statuts sont moins marqués pour

faire des choses ensemble ou se donner des coups de main. Même le patron est plus accessible en monde virtuel. »

Ces approches nécessiteront une grande finesse, une grande subtilité dans l'approche. Accéder aux collaborateurs placés dans un environnement personnel invite à construire un rapport de confiance différent. On l'a vu, des collaborateurs pourront se sentir agressés, avoir le sentiment que leur intimité est violée. Christian Mayeur nuance toutefois en soulignant le poids de la culture d'entreprise en la matière : « Ce qui était vrai dans le monde physique le sera plus fortement dans le monde digital. Si à l'inverse, on ne s'intéressait pas aux gens avant et qu'on le fait maintenant, ce peut être mal vécu. » Le changement de paradigme rendra les personnes plus sensibles, au sens épidermique du terme, aux évolutions de ces différents aspects. Réelle bienveillance, intelligence émotionnelle, éthique, honnêteté intellectuelle seraient-elles les qualités requises ?

L'entreprise devra faire émerger de nouveaux profils de « managers discrets, à l'écoute, qui s'intéressent à la situation des collaborateurs, à ce qui se passe dans les relations » souligne Catherine Chouard ; plus « féminins » disent certains. « Des managers vont se révéler. Une personne inhibée dans l'univers physique mais à l'aise chez elle sera plus à l'écoute, instaurera un rapport différent. »

Qu'en sera-t-il du *leadership* ? La capacité de l'entreprise à faire émerger, attirer et fidéliser des leaders est un facteur déterminant de sa performance. Pour leur capacité à entraîner les équipes et faire venir les meilleurs : nombreux sont ceux qui rejoignent une entreprise pour quelqu'un au moins autant que pour le projet ou la mission.

Le *leadership* est déterminant pour embarquer les équipes. Or, comment un *leader* émerge-t-il en télétravail ? Qu'est-ce qu'un « télé-leader », s'il existe ? Qu'est-ce qu'être *leader* d'une équipe en télétravail ? Est-ce le même profil, la même efficacité ?

***Le travail à distance déplace-t-il
les frontières de la responsabilité de l'employeur ?***

À l'heure de la confusion des temps privé et professionnel, de la configuration et reconfiguration des séquences, quelle sera l'étendue de la responsabilité du manager, et au-delà celle de l'employeur vis-à-vis des collaborateurs (qu'ils soient salariés ou non d'ailleurs) ? Comment distinguer ce qui relève de la responsabilité de l'individu et de celle de l'entreprise quand les vies sont aussi intimement mêlées ? Où les frontières de l'intervention de l'entreprise vont-elles s'établir ? Ni trop, ni pas assez... « Quand on est dans un lieu physique, l'entreprise ne peut pas échapper à la personne fragile ou fragilisée par une difficulté psychologique, familiale, l'absence de qualification, ou autre... Certaines entreprises prennent d'ailleurs les problèmes à bras le corps, se considérant responsables et fières de donner une structure à une population fragile. Dans le monde virtuel c'est faisable, mais cela va nécessiter un investissement encore plus actif » observe Christian Mayeur.

Les actions déployées par les entreprises au titre de leur Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (RSE) seraient à envisager différemment. Corrélativement, le digital et la mise à distance créeraient de nouveaux champs que les entreprises pourront explorer, la question des limites se posant sous un jour différent. Allons-nous assister à l'émergence d'une « responsabilité technologique sociétale » pesant *in fine* sur les entreprises¹ ?

Sur le plan du droit du travail, quelles sont les obligations de l'entreprise, notamment en matière de santé et de sécurité (notamment à l'heure où la santé est quasi érigée en valeur) ? Qu'est-ce d'ailleurs que la santé en télétravail ? La notion de santé s'élargira-t-elle au bien-être ? Jusqu'à où l'entreprise peut-elle intervenir pour organiser le travail à distance sans empiéter sur sa vie privée, voire son intimité ? Cela va-t-il

1. Pascal Picq, op. précité.

conduire à faire évoluer le salariat¹ ? Là encore, on ne peut que constater l'obsolescence de pans entiers du code du travail et s'inquiéter des réponses judiciaires qui seront apportées aux litiges qui ne manqueront pas d'être portés devant les tribunaux.

Le travail à distance ou la responsabilité de l'entreprise mise en abyme

Deux points méritent d'être soulignés au terme de cette exploration.

- L'un concerne directement l'entreprise. Celle-ci se trouve au pied du mur de choix déterminants pour son avenir. Sa capacité à les opérer dépendra notamment de sa maturité lorsqu'est survenue la pandémie. Celles qui ont déjà le gène du numérique, celles qui étaient déjà ouvertes, connectées, agiles, diverses s'adapteront aisément au nouvel environnement. Pour les autres, la question est de savoir si elles pourront muter au sens biologique du terme, à savoir acquérir le patrimoine génétique leur permettant d'évoluer dans cette nouvelle donne. Comme le souligne Pascal Picq, le « développement du travail à distance se pense encore trop dans l'imaginaire des entreprises du premier âge des machines avec des lieux de production dédiée et des tâches d'exécution spécialisée². » Or, « la sélection naturelle sélectionne ! » La pandémie pourrait faire le tri...
- L'autre concerne la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de son environnement. L'entreprise doit se fondre de plus en plus dans son environnement, interagir avec un nombre croissant de parties prenantes, répondre à toujours plus d'injonctions, aller sur des terrains qui lui étaient étrangers (on pense notamment au domicile des

1. Jean-Philippe Delsol propose que les télétravailleurs aient un contrat « *plus souple dans le cadre duquel ils seraient responsables d'eux-mêmes* », in *Le télétravail doit faire évoluer le salariat*, *Les Echos*, 18 septembre 2020.

2. *Ibid.* p. 180.

LE TÉLÉTRAVAIL EST-IL SOLUBLE DANS L'ENTREPRISE ?

travailleurs). La fusion des univers espace-temps brouille les frontières de sa responsabilité. Où se posent-elles dorénavant ?

L'appropriation du travail à distance qui va modeler les relations de demain est l'affaire des personnes, des entreprises mais aussi celle du Politique et de l'État. Car il est de leur responsabilité de fixer et de faire respecter le cadre de valeurs et le projet de société dans lesquels les acteurs évolueront. C'est ce que nous proposons d'explorer dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE IV

Le télétravail est-il un projet de société ?

« Il y a toujours la tentation de prendre la technologie comme un réservoir de solutions toutes faites, avec l'espoir que ça va résoudre tous les problèmes ; la technologie comme une boîte à miracles. Ce n'est pas la bonne façon de réfléchir. Dans chaque hypothèse il y a une ou des visions de la société. C'est pourquoi il faut prendre au sérieux l'innovation. La technique transforme la société. »

Brice Laurent

Le travail transformé par le numérique va-t-il transformer la société ? Dans l'affirmative, quels modes, quelles formes de régulation faudra-t-il imaginer ?

Le télétravail, une bombe à fragmentation ?

Le télétravail pourrait avoir l'effet d'une bombe à fragmentation, disséminant les éléments du travail dans des univers connexes. Comment la famille, le syndicat et la sécurité sociale, institutions au cœur du compromis social du xx^e siècle, se trouvent-elles fragilisées, reconfigurées, déplacées ?

La famille, fragilisée ou consolidée ?

« Le travail à distance a un impact sur la famille, pour le meilleur et pour le pire. »

Fabien Blanchot

Au-delà de la personne du travailleur, mais à travers lui, n'est-ce pas la cellule familiale, déjà fragilisée, qui va se trouver davantage sous pression, au risque d'exploser plus fréquemment ou en plus grand nombre ? « Le télétravail génère des stimulations contradictoires, du mauvais stress, une culpabilité permanente, en un mot un mal-être. » Pourtant le taylorisme a éloigné le travailleur de sa famille ; le numérique l'y renvoie. Pourquoi y aurait-il matière à s'inquiéter ?

Peut-être est-ce en raison de la place acquise par les femmes. Le repli du travail dans la sphère domestique renvoie à la question de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. « Le spectre des femmes télétravaillant à domicile et des hommes télétravaillant dans des bureaux alternatifs est tout sauf une fiction anthropologique. En un demi-siècle, on passerait de *desperate housewives* à *desperate homeworking women*¹. » De nombreuses études ont montré que le travail à distance renforçait cette inégalité. « L'entreprise proposait une équité dans l'expérience de travail, quelles que soient les conditions personnelles. On peut sortir de son rôle personnel et entrer dans un uniforme et des conditions d'équité » analyse Catherine Chouard. « Les entreprises ont fait beaucoup de choses pour réduire ces inégalités et tout est mis à terre par le travail à distance » observe Pascal Braun. Le sujet lui échappe maintenant d'ailleurs, remarque Bruno Mettling². « Il risque de se produire le même phénomène qu'avec le temps partiel : on donne le choix aux personnes mais il y a fort à parier que ce sont majoritairement les femmes qui vont opter pour le télétravail » précise Germain Férec. « Le discours sur l'égalité

1. Pascal Picq, op. précité, p. 65.

2. Avenir du travail, entre désirs et réalités, France Culture, 10 juin 2021.

professionnelle en entreprise est biaisé par le fait que ce sont les couples qui font les choix. » Aurait-on fait en quelques heures un immense pas en arrière, ruiné en un week-end ce que des générations ont construit en plusieurs décennies ? Quelles en seraient les conséquences ?

L'exemple finlandais¹ invite à davantage d'optimisme en suggérant au contraire que le télétravail facilite la vie de famille et permet d'améliorer la performance professionnelle, qu'il s'agisse de parents de jeunes enfants ou de proches de personnes âgées dépendantes. La fameuse « charge mentale » qui pèse notamment sur les femmes serait allégée car mieux répartie. Dans ces conditions, l'inégalité pourrait-elle au contraire se résorber, les pères s'investissant davantage dans certaines tâches domestiques dès lors qu'ils se sentent moins étouffés par un carcan professionnel ? Mener deux vies de front reste difficile. Cependant, n'est-il pas moins stressant de concilier une vie de famille avec les contraintes du télétravail qu'avec celles du « métro-boulot-métro » – ou plus complexe encore, celles de l'« avion-boulot-avion » ?

Les enfants tireraient-ils un bénéfice de cette situation ? La période de confinement a permis à nombre de parents de mettre le nez dans les cahiers et de découvrir les joies et peines de l'enseignement. Cette expérience pourrait-elle les inciter à s'intéresser davantage aux études de leur progéniture, à l'accompagner plus étroitement, favorisant sa réussite – et, au-delà, à s'interroger davantage sur le fonctionnement et les vicissitudes de notre système de formation dont ils constateront directement l'inadéquation au monde du travail dans lequel ils baignent... ? Quelle image du travail ces situations de parents (de mères) en *homeworking* renvoient-elles aux jeunes et quelles conclusions en tireront-ils quant à leur rapport au travail ? Si bénéfique il y a, le revers de la médaille serait un facteur d'aggravation des inégalités compte tenu du recoupement des situations de télétravail avec les catégories socio-professionnelles les plus favorisées...

1. Etude Malakoff-Humanis-Métis précitée.

***Le télétravail sonne-t-il
la fin du syndicalisme institutionnel ?***

« J'ai le sentiment que les organisations syndicales subissent un effet de sidération, au même titre que les parlementaires d'ailleurs. On est face à une réalité complètement plurielle : il y a beaucoup de sujets qui fâchent, il n'y a plus de détenteur de clivages, chacun a le sien. Les peurs nous submergent. Les représentations institutionnelles volent en éclats. La représentation collective paraît bien loin. »

Catherine Chouard

La situation est pour le moins paradoxale car la mise en place du télétravail, et plus largement des nouvelles formes et organisations de travail, ouvre un champ immense intéressant directement les organisations syndicales... Conditions de travail sur site et à distance, connexion et déconnexion, modalités de contrôle et d'évaluation, formation, outils, rémunération... Les cartes sont rebattues sur presque tous les sujets. Il y a du « grain à moudre » ! Cependant, la diversité des situations invite au pragmatisme et au traitement au cas par cas. Les syndicats traditionnels peuvent perdre leurs repères.

Comment les organisations professionnelles vont-elles appréhender l'hétérogénéité des situations, elles qui sont attachées à l'égalité ? « Le bureau gomme les inégalités sociales, le télétravail les surligne. » Les inégalités liées au télétravail ne coïncident pas avec les catégories habituelles : certaines fonctions très qualifiées requièrent une présence sur site quand d'autres, peu ou pas qualifiées, peuvent s'exercer à domicile. De même, un cadre intermédiaire ou un ouvrier peut bénéficier de conditions matérielles pour travailler à domicile plus satisfaisantes que celles d'un cadre parisien. En outre, cette diversité des situations, caractéristique de cette nouvelle donne, est en partie revendiquée par les salariés. Pour des syndicats dont le combat a largement consisté à égaliser les conditions de travail, il y a de quoi être déstabilisé...

Sauront-ils entrer dans un paradigme nouveau dans lequel équité et justice ne passent pas forcément par l'uniformité ?

« De plus en plus de télétravailleurs n'accepteront pas d'être représentés par des personnes qui ne vivent pas la même chose qu'eux ou dans les mêmes conditions. Il risque d'avoir des phénomènes de rejet » subodore Catherine Chouard, craignant de voir les « relations sociales jetées par-dessus bord. » Le travailleur à distance a-t-il davantage ou moins besoin d'être représenté que le travailleur du monde physique ? « Plus on est à distance, plus on a un sentiment d'isolement et un besoin de se sentir représenté » estime Fabien Blanchot, suggérant que cette situation pourrait générer un regain d'intérêt pour les représentants du personnel. Ce point de vue est partagé par Sylvie Joseph qui rappelle que, faute d'être représentés à la table des négociations, les trois millions d'indépendants ont été oubliés lors de la conception des dispositifs d'aide mis en place par l'État pendant la crise sanitaire. « Même pour les salariés, le covid a démontré que les syndicats pouvaient être des collectifs fréquentables » ajoute-t-elle.

« Vrai en théorie mais... faux en pratique tant que les syndicats privilégieront le terrain de l'institutionnalisation des débats au détriment du service rendu aux adhérents », remarque un avocat expert en droit social. Le taux de syndicalisation reste particulièrement bas en France (moins de 10 % des salariés, concentré sur les secteurs protégés) et les organisations syndicales ont conscience qu'elles doivent se réinventer en profondeur et à brève échéance. Sylvie Joseph l'admet volontiers : « la nouveauté viendra probablement de l'extérieur, en dépit de l'injonction faite, en interne, à l'auto-disruption. Le défi est immense. » C'est pourquoi la CFDT, qui prend le sujet au sérieux, a créé le syndicat Union des indépendants, présenté comme un laboratoire d'étude des évolutions du travail et d'expérimentation de nouvelles formes de représentation. Les syndicats doivent-ils basculer dans une logique de services ?

« Je vois davantage d'entreprises multi-sites, de sites multi-entreprises » pronostique Sylvie Joseph. Nous travaillerons de plus en plus en « mode projet », appartenant pour un temps à un collectif de

travail à la composition juridiquement et culturellement hétéroclite, avant de basculer sur un autre. Les syndicats de salariés tels que nous les connaissons auront-ils le monopole de cette représentation – autrement dit, les entrepreneurs ont-ils vocation à être représentés par des syndicats de salariés ? Y aurait-il place pour d'autres acteurs, d'autres espaces de dialogue et d'autres formes de représentation ?

« Si dans les prochaines années les métropoles et les régions réfléchissent à mettre en place des espaces-tiers entre le chez-soi et l'entreprise, cela pourrait peut-être permettre d'introduire un troisième acteur dans le rapport de force entre les travailleurs et les employeurs, voire faciliter la réflexion pour des cadres de travail plus collectifs¹. » La négociation va-t-elle sortir du périmètre du site, du huis-clos employeur-employé pour s'épanouir dans un espace plus large, celui de l'écosystème ?

C'est la piste proposée par ceux qui voient dans le tiers-lieu un nouvel espace dans lequel les travailleurs, indépendamment de leur statut et de leur entreprise, pourraient négocier un cadre de travail commun et mieux-disant : « des unités de négociation autonomes, avec une capacité de négocier des choses qui puissent aller bien plus loin que ce que proposerait l'entreprise. » Stéphane Chevet considère que « l'organisation syndicale deviendrait le partenaire de la création de lien entre les travailleurs du tiers-lieu, toutes entreprises confondues. Le point commun de ces tiers-lieux pourrait être le fait qu'il y ait une organisation syndicale. » « Si on se projette dans 10 ans, on pourrait avoir des représentants syndicaux qui soient des représentants de collectifs constitués et qui les mandatent sur des lieux pour négocier sur un sujet » poursuit Sylvie Joseph. Ces tiers-lieux se forgeraient autour des branches de métier.

Cette idée n'est pas nouvelle. Elle a été consacrée par l'une des lois dites « Auroux » de 1982. Pour tenter de développer le syndicalisme dans les petites entreprises, un mécanisme de représentation inter-entreprises a été imaginé pour des salariés d'entreprises d'un même

1. Frédérique Letourneux, entretien précité.

périmètre (centre commerciaux, zones commerciales, par exemple). Ce système n'a semble-t-il pas fonctionné en raison de la diversité des conditions et situations de travail vécues par les salariés concernés et l'absence d'interlocuteur. Aurait-il davantage d'avenir aujourd'hui ?

Quels liens les syndicats établiront-ils avec les salariés (ou les travailleurs) décentralisés ? Quels seront leurs modes d'action, notamment face à des jeunes qui réagissent immédiatement sur différents réseaux publics ? « On voit des formes de mobilisation du collectif par les représentants du personnel qui prennent des formes nouvelles. Le mail prend davantage de place » constate Fabien Blanchot. On l'a vu, un des défis sera de constituer une communauté de travail hybride. Les organisations syndicales s'adaptent tant bien que mal à la nouvelle donne mais sont-elles à la hauteur des enjeux ? La forme de la mobilisation pourrait-elle évoluer plus profondément : par séquence et par objectif plutôt que de façon générale et dans le temps, par exemple ? C'est ce que suggère Stéphane Hugon : « mobiliser sur un sujet à un instant T puis entretenir dans le temps une relation avec les adhérents ». S'inspirer des pirates, chez qui « on ne choisit un chef qu'en cas de crise » propose Frédérique Loutz avec facétie. « Après la tempête, le chef retourne à sa place ou est sabré. Si un élément s'installe à la tête du groupe, les intérêts personnels entrent en jeu ».

La complexité des situations, la difficulté de les appréhender est partagée des deux côtés de la table. Peut-être est-ce l'occasion d'entrer plus résolument dans une stratégie de co-construction, plutôt que les traditionnelles postures de combat. C'est ce que semble suggérer Catherine Chouard : « Je pense qu'il faut réagencer les relations sociales sur un mode qui soit un mode d'observation en commun. Il faut admettre qu'il y a des sujets sur lesquels il n'y a rien à négocier, des sujets sur lesquels il est inutile d'avoir des positions de guerre de tranchée, des sujets qu'on ne connaît pas. Cela n'empêche pas d'en parler, de découvrir ensemble, d'observer. »

***Le télétravail sape-t-il
les fondements de la sécurité sociale,
clé de voûte de notre modèle socio-économique ?***

« Faut-il regretter de voir notre système social en si piteux état (il l'était déjà avant la pandémie). Au contraire. Nous avons là une fenêtre historique pour faire "tomber les idoles" et penser le monde d'après¹. »

La Sécurité sociale est fondée sur l'unité de temps, de lieu et d'action caractéristique du xx^e siècle. C'est à la fois le socle et la clé de voûte du contrat social forgé après-guerre. Elle articule les institutions que sont l'État, la famille, les syndicats, l'hôpital, les caisses de retraite et de prévoyance, le salariat... Elle est principalement financée par des cotisations sociales assises sur les revenus du travail ; les partenaires sociaux participent à sa gestion et à la mise en place des couvertures complémentaires. Soumis à de fortes pressions, ce bel ensemble se déforme de plus en plus au prix d'une efficacité discutable malgré son coût croissant... L'essor du travail à distance et les transformations associées condamnent-ils définitivement le modèle ?

La première inquiétude concerne son financement et le risque de voir l'assiette filer à l'étranger. La principale source de financement pourrait-elle se tarir, notamment si le travail qualifié le plus rémunéré se mondialise ?

Par ailleurs, si le télétravail ne condamne *a priori* pas le salariat, il accentue la diversification des formes de travail et les passages d'un statut à l'autre, voire leur cumul (multi-activité). Dans ce contexte, est-il encore pertinent de lier la protection sociale au statut, et notamment à celui de salarié ? Le débat sur la protection de ceux qui trouvent de

1. Quel système de protection sociale pour l'après-Covid ?, Tribune de l'Institut pour l'innovation économique et sociale (2IES), *Les Échos*, 4 mai 2021.

l'activité via des plateformes numériques et les contorsions auxquelles se livrent le législateur et le juge ont pointé les limites de l'exercice. On assiste à la situation aberrante dans laquelle, au motif (légitime) d'améliorer la protection sociale d'indépendants en situation de précarité, on prend le risque de soumettre l'ensemble des entrepreneurs au code du travail¹.

Réciproquement, le *statu quo* ne bride-t-il pas des évolutions souhaitées par les travailleurs et portées par les avancées des technologies, le développement des usages et des opportunités économiques associés – notamment le développement du travail dit ouvert tel que décrit au chapitre I, associant des activités sous statuts différents ? « N'est-il pas possible d'imaginer de multiples formes mixtes et hybrides d'activité et de socialisation, mêlant de façon infiniment variable au gré des situations locales et des circonstances, le travail salarié, la libre entreprise individuelle, les tâches d'utilité collective reconnues telles par l'État et le libre investissement, plus ou moins bénévole, dans les actions de type associatif² ? » C'est ici que se pose le débat sur la création d'un « revenu universel ».

Le temps n'est-il pas venu de refonder le système de protection sociale pour qu'il intègre, encourage ou régule, ces évolutions du travail et protège contre certains des risques qui y sont associés ? Un énorme chantier... mais qui devient urgent face à la hausse possible, sinon la polarisation, des inégalités.

1. Claude Tendil, Étendre le droit du travail aux travailleurs des plateformes : une vraie mauvaise idée, *L'Opinion*, 7 décembre 2020.

2. Vers un revenu minimum inconditionnel, *La revue du M.A.U.S.S semestrielle*, n° 7 1^{er} semestre 1996, p. 15.

Le télétravail favorise-t-il l'émergence d'une société en poudre ?

Le télétravail marque-t-il le point d'inflexion dans la polarisation des mondes ?

« On distingue mal les conséquences que cette transformation va avoir. Mais on sent que c'est vertigineux. »

Christian Mayeur

« La question des inégalités a été bien repérée et démontrée par la crise et par des études croisant les niveaux de contamination avec les statistiques ethniques (dans les pays dans lesquels elles sont autorisées). » souligne Brice Laurent. Cette perspective, relativement bien documentée, cristallise l'attention et les inquiétudes des observateurs. « Il y a un accroissement des écarts entre ceux qui seront complètement à l'aise dans ce contexte et les autres. C'est le rapport au monde qui est en jeu » ajoute Christian Mayeur. Sommes-nous parvenus à un point d'accélération de la polarisation de l'emploi et des conditions sociales que l'on dit inhérente au développement du numérique ?

Ces inégalités se présentent sous différents angles, plus ou moins identifiables, et qui ne coïncident pas nécessairement : entre la Tech et le reste du monde, entre le monde du logiciel et celui de la logistique (les premiers s'attendant à ce que les seconds répondent à leurs demandes, sans comprendre ce qu'implique la production matérielle des biens) ; entre les nomades et les sédentaires (*hunters* et *settlers*¹) ; entre les travailleurs à distance et les travailleuses à la maison ; entre l'intelligence cérébrale, la manipulation mentale des concepts, d'une part, et l'intelligence de la main, la manipulation (au

1. Distinction proposée par Laetitia Vitaud in *Hedge*, Nicolas Colin, 2018.

premier sens du terme) de la matière physique, d'autre part ; entre le monde de l'immédiateté, de la synchronisation constante et celui du temps long et des réalités concrètes ; entre les territoires, villes ou campagnes, voire pays, qui seront connectés et ceux qui seront isolés... Une dynamique centrifuge, entre des bulles autonomes et décentralisées mais interconnectées, d'un côté, ceux qui ne peuvent vivre qu'en adhérant à un cadre commun, de l'autre, est-elle en train de se mettre en place ?

***Le télétravail nous fait-il courir
le risque d'un émiettement de la société***

« Le choc est violent. Chacun est mis face à ses peurs. Les familles dysfonctionnelles éclatent. Les personnes fragiles décompensent. Nous sommes tous passés à la centrifugeuse. Il ne reste pas grand-chose de nos illusions. Dans ce contexte, les mécanismes d'extrémisme peuvent l'emporter. Nous sommes dans une situation risquée » estime Catherine Chouard.

« Un grand danger guette notre société privée de "présentiel" : celui de ne plus savoir s'ouvrir à l'inédit, se confronter à d'autres idées, mais aussi et surtout à de nouvelles personnes » redoute Frédérique Loutz. « Le télétravail n'est pas un projet de société », écrit Véronique Bédague-Hamilius¹. En France, ce sont plus de 10 millions de personnes qui vivent seules². Parmi elles, les actifs vivent le bureau comme l'une des sources les plus essentielles de lien social et de contact physique. « Le sujet ne se résume pas au travail. Le mouvement est profond. Cet isolement est la conséquence de la digitalisation du monde qui refoule le client, l'utilisateur, le patient... et aujourd'hui le travailleur » nuance Germain Férec. Cette « désocialisation » forcée va-t-elle nourrir

1. Véronique Bédague-Hamilius, « Le tout télétravail n'est pas un projet de société », *Les Echos*, 7 juillet 2020.

2. Insee, 21 avril 2020.

le phénomène des tribus, des communautarismes, des séparatismes ? Allons-nous assister au développement de « marchés noirs » des besoins qui ne seront plus couverts par les institutions¹ ? À un retour en force du religieux et une exacerbation du communautarisme ?

« L'un des ressorts essentiels du travail, c'est de créer du lien social. Dans un lieu commun, on a un projet collectif. C'est aujourd'hui atomisé de fait. Dans les visioconférences, les conversations sont assez conventionnelles, assez codées – elles obéissent bien sûr à des règles de politesse, mais l'humour ou la moindre vision subjective sont très difficiles à faire passer. C'est un lien factice, une sorte de courant électrique minimum de relation humaine qui nous empêche de nous questionner plus largement : comment fait-on société ? Qu'est-ce que l'espace public² ? » Comment répondre désormais, à la demande anthropologique de lien face à l'explosion de la solitude et au risque de désocialisation accrue de la population ?

« Toute politique nécessite du centripète. C'est la possibilité d'un monde commun qui est en jeu, où des valeurs communes pouvaient être répétées dans des espaces symboliques – et le bureau en est un. Ces valeurs communes n'ont plus d'espaces pour s'afficher, ni de temporalités dans lesquelles s'inscrire. C'est le grand revers de l'autonomie. Une démocratie des bulles n'est pas viable sans liens nouveaux » écrit Pascal Chabot³. Où retrouver des espaces symboliques communs ? Comment recréer des liens nouveaux ?

1. Concept développé par Chantal Delsol.

2. Fanny Lederlin citée dans *Le télétravail à la croisée des chemins*, précité.

3. Article précité.

Comment organiser un monde en poudre ?

« Ma thèse est que toute société s'organise autour des risques qu'elle doit affronter. Donnez-moi un risque, je vous donnerai la forme de la société. La société féodale s'est organisée pour faire face aux risques de pillages. La société moderne fait face à des risques de plus en plus durables et d'autant plus complexes qu'elle est désormais animée par une dynamique du changement permanent. La question fondamentale est de savoir comment organiser et réguler notre société en poudre et vulnérable pour faire face aux risques contemporains, plus complexes, plus nombreux, moins contrôlables. »

Denis Kessler¹

Le télétravail a été déployé pour parer l'un de ces risques, le risque pandémique. Est-ce une forme d'organisation pérenne et valable pour d'autres menaces ? Comment, à partir et autour de cette prise de conscience de notre vulnérabilité, faut-il redessiner les structures de la société et les institutions qui la charpentent ?

La société qui se dessine sera le résultat de micro-décisions prises notamment par les individus et les entreprises, au terme de délibérations plus ou moins formalisées et conscientes. Ces choix doivent cependant pouvoir s'accrocher à un projet de société plus large, s'y inscrire. Une entreprise seule, *a fortiori* une personne seule, ne pourra lutter contre des vents contraires. Ce projet doit être celui d'un pays, voire celui d'un continent. Pour le dire autrement, quel projet européen de société faut-il proposer pour que les acteurs, individuels et institutionnels, guident les choix et orientent vers son avènement ?

1. Entretien du 2 octobre 2020.

Le télétravail est-il un enjeu politique ?

La question du télétravail n'est-elle pas au premier chef une question de choix de société ?

« First point is that remote working is not going away, however I do expect resistance from blinkered and unimaginative politicians. When the pandemic in the UK fell to low levels in the summer, the UK government started to prepare a campaign to push people to go back to the office and were considering making it compulsory for government employees to do so. The second wave put paid to that but I'd expect some countries to follow suit, while others will actively support remote work. (...) The countries who promote it can steal a march on the ones whose mentality is stuck in the old model of offices and city centres packed full of commuting workers. »

Gren Gale

Voilà comment ce sujet apparemment anecdotique du télétravail masque une question de fond qui n'est autre que celle de décider de la société que nous voulons à l'ère numérique : quel projet, quelles valeurs, quelle gouvernance ?

Pour Frédérique Loutz, cette dimension politique n'est pas négligeable car « elle va déterminer notre façon de nous rassembler. Pensons aux gilets jaunes. Les ronds-points sont des espaces tellement laids et absurdes dans leur distribution. Esthétiquement, il y a une vraie créativité de les avoir pris d'assaut et d'en avoir fait des espaces de rencontre et de création de réseaux. Quelque-chose a pu pousser sur ces terrains vagues parce qu'ils n'étaient pas sous contrôle. L'espace de travail doit trouver ses ronds-points. C'était ça les machines à café. »

In fine la question est donc politique. C'est celle que doit se poser une société potentiellement atomisée et qui a le choix de réinventer des institutions de l'ère du numérique, des lieux collectifs pour agir

socialement, économiquement et politiquement, ou de prendre la voie de l'éclatement, laissant l'individu seul face à puissance publique, avec la data comme mode de régulation. « Le rêve des Révolutionnaires de 1791 est en passe de se réaliser : entre l'État et le citoyen... RIEN ! », analyse Germain Férec. « Quels sont les niveaux, les lieux où l'on peut recréer du collectif dans ce nouvel univers ? On voit bien que tout le monde patauge, à commencer par la société française dont le passé historique et politique montre qu'elle entretient de longue date une forme de méfiance à l'égard de formes collectives qui n'étaient pas l'expression de celle de la nation souveraine. »

La question est également d'ordre géopolitique. La Chine n'est plus « l'atelier du monde ». Si les usines ont tourné pendant la pandémie, observe Pascal Picq, c'est qu'elles étaient déjà largement numérisées, à l'instar de nombreux pans de son économie. Nous aurions intérêt à faire preuve de moins d'arrogance et davantage tourner nos regards vers l'est...

Nous sommes face à des dilemmes fondamentaux : miser sur la confiance ou entretenir la défiance, favoriser l'épanouissement des individus ou glisser vers son asservissement et son anéantissement. C'est une question pour les citoyens : rester en pyjama ou accepter d'être challengé, virtuellement ou pas. C'est une question pour les entreprises qui, au travers des choix qu'elles feront – ou pas –, orienteront ceux de la société et de ses composantes. C'est une question pour les États : comment gouverner ces écosystèmes mouvants, qui se configurent et se reconfigurent en permanence ? Libérer, autonomiser ou brider et contrôler ?

***Comment faire (enfin) accéder
la technologie au débat public ?***

« Quelle société voulons-nous et quel est le futur de la France en la matière ? Ce qui poserait vraiment un problème serait de ne pas considérer ces transformations comme un choix volontaire ou une stratégie. Nous devons faire des choix. »

Brice Laurent

Le principal risque serait de ne pas choisir, de ne pas faire l'effort de regarder les choses en face quand nous devrions avoir une vraie discussion publique sur la place du progrès technique. Ne sommes-nous pas, ni plus ni moins, face à un chemin de conscience ? « L'introduction des technologies change radicalement les vies. Veut-on une transformation numérique du pays et avec quelles priorités, quels types d'acteurs, quelles institutions ? Qui va fournir les solutions techniques ? Est-ce une affaire de souveraineté ? » Le sujet n'est pas d'être « pour » ou « contre », et se voir qualifié tantôt d'optimiste naïf, tantôt de conservateur rabat-joie ou d'obscurantiste. Il est de savoir, premièrement, quel type de développement technologique est souhaitable pour quel projet de société puis, deuxièmement, comment on en fait une priorité partagée.

À l'appui de son propos, Brice Laurent cite les exemples de l'Estonie et du Rwanda. Deux pays qui ont conçu un véritable projet de société en s'appuyant sur le numérique. Ces sociétés fortement distribuées s'appuient sur un État très présent et de projets à long terme organisés autour de priorités qu'elles se sont données et qui permettent de rassembler et de constituer une nation. « Cela implique des choix en matière de financement, d'élaboration d'infrastructures matérielles et institutionnelles. Infrastructures techniques et infrastructures sociales sont liées. Cet ensemble, qui traduit la façon dont les individus vont

se penser dans le pays, fabrique une image de la société qui se reflète jusque dans ses principes constitutionnels. »

En lien plus direct avec notre préoccupation, l'exemple de la Finlande cité à plusieurs reprises est également intéressant. Le télétravail y était déjà largement développé – à tel point que la pandémie aurait peu changé la donne –, la structure de l'économie étant déjà profondément digitalisée et l'indice de confiance élevé. « Le rôle du degré de développement numérique dans la diffusion du télétravail est décisif. La Commission européenne positionne chaque pays sur une échelle commune en combinant connectivité, usage d'internet, compétences numériques, intégration des TIC dans l'économie et administration digitale. Sans surprise, le classement qui en ressort ressemble comme un frère à celui du télétravail. La structure de l'économie et la culture d'entreprise, notamment sa composante managériale jouent également¹. »

Dans un monde distribué, faut-il davantage de formes de régulation distribuée ?

« Nous sommes dans un moment grave où le principal risque est qu'on pense le bien à la place des autres. »

Catherine Chouard

Dans cette configuration nouvelle, l'édiction de normes générales, abstraites et abondantes est vaine car la gestion des risques contemporains relève davantage de la régulation de comportements collectifs : pour réduire la diffusion d'un virus il faut adopter des comportements et des habitudes sains ; pour éviter une inondation, il faut organiser la

1. Etude Malakoff-Humanis-Métis précitée.

ville en conséquence, etc. Refuser de prendre acte de cette nouvelle donne nous conduit dans le mur : celui de la privation de libertés, celui de la déresponsabilisation – et les deux sont évidemment liés. « On accepte les règles ou on s’y soustrait, on se rebelle ? On est dans une phase de fatigue qui nous pousse à être relativement disciplinés. Mais il y a une forme de nécessité de l’indiscipline parce que sinon, nous finirons en pyjama, chacun chez soi », exprime Frédérique Loutz.

Après le château fort, le jardin à la française ou l’usine du xx^e siècle, le télétravail nous a-t-il projetés dans un jardin anglais, celui du renoncement à la symétrie et aux codes prescriptifs ? Cependant, un jardin anglais n’est pas une jungle. Appréhender le foisonnement d’initiatives et de situations sans détruire l’harmonie et les équilibres qui se dégageront naturellement : tel semble être le chemin de crête à dégager.

Quels équilibres ? Quelles institutions ? Pour Brice Laurent, il faut s’interroger notamment sur le rôle de l’État et ce que nous attendons de lui. « Il faut prendre la technique, l’innovation, la science, leurs évolutions et s’interroger sur la politique qui y a dedans, sur leurs conséquences sur le design même de la politique. »

Comment faire en sorte qu’on mette en place cette élasticité qui permette à chaque citoyen d’exploiter au-delà d’un cadre défini, de se développer, de s’épanouir ? « Avec la crise, la tentation est de nouveau forte pour l’Etat de vouloir définir seul les comportements des uns et des autres. Au bout de 200 ans... Le système est à bout de souffle » avertit Germain Férec. Ne faut-il pas passer par l’expérimentation ? « Valorisons ce qui fonctionne bien. Expérimentons. Décider à la place des individus, c’est emprunter une voie dangereuse » suggère Catherine Chouard. Faire confiance aux individus ? « Pour moi, la meilleure pratique, c’est d’abord de traiter les salariés comme des adultes responsables. Ceux qui savent le mieux de quoi ils ont besoin au travail, ce sont les salariés eux-mêmes. Certains veulent être tout le temps au bureau. D’autres voudraient deux jours par semaine¹. » Les entreprises ont appris à marier l’individuel et

1. Xavier de Mazenod, article précité.

le collectif. Elles ont un savoir-faire. Le salarié et l'organisation du travail sont un reflet du citoyen et de l'organisation de la société. L'organisation et la régulation du télétravail sont à la fois la cause et la conséquence de l'organisation et la régulation de notre société.

Le télétravail met la société face à des choix et face à ses responsabilités

Au terme de cette exploration, deux éléments se dégagent.

- La pandémie a permis à chacun de prendre la mesure du risque d'émiettement de la société, de ses conséquences, et de la nécessité corrélative d'inventer de nouvelles formes de collaboration et d'organisation permettant de « faire société ». C'est une prise de conscience de la réalité de la menace populiste, portée par ceux qui pensent être les grands perdants de ces transformations ou qui ne parviennent pas à se projeter dans un avenir positif.
- Comme à chaque grande période de mutation, les rôles de l'État, de l'entreprise et de la société se reconfigurent. Nous sommes dans cette période dans laquelle une nouvelle configuration se cherche, à laquelle se joignent de nouveaux acteurs. Les équilibres à trouver sont plus complexes, plus subtils et peut-être aussi plus précaires, plus éphémères ; ils entraînent des conséquences en cascade dont il n'est pas facile de prendre la mesure.

D'où l'importance des choix collectifs et du Politique. Quel projet de société à l'ère numérique et comment le faire advenir ? Quels canaux et quelles institutions faut-il déployer pour permettre aux citoyens de s'exprimer et de participer à la construction de ce projet ?

Conclusion

« C'est un magnifique moment. Si j'avais un seul mot de conclusion il serait : comment faire avec chacun, ni sans, ni contre ? »

Catherine Chouard

Au bout du voyage

À ce point de la réflexion, peut-on poser quelques hypothèses quant à l'impact des nouvelles formes de travail sur le travail, la personne, l'entreprise et la société ?

- Nous assistons à une diversification des formes de travail. Cette combinatoire est caractéristique du moment. Elle modifie relativement substantiellement le rapport *au* travail, lequel est étroitement dépendant du « rapport au monde » de chacun, lui-même fonction de nombreux facteurs. Les inégalités seraient plus marquées, plus complexes et peut-être plus difficiles à traiter.
- Interpelées par des travailleurs avec lesquels les rapports de force sont bousculés, confrontées à l'accélération de celles qui ont déjà muté ou qui sont nées avec le bon code génétique, les entreprises doivent faire des choix fondamentaux quant à leur modèle économique et leur relation à l'humain. Les décisions qu'elle prendront façonneront l'avenir.
- L'essor du travail à distance déséquilibre définitivement le compromis social du xx^e siècle, invitant à en bâtir un nouveau dont l'architecture

dépendra de choix politiques faits – ou pas – pour encapsuler (et dompter ?) le numérique dans un projet de société – qui gagnerait sans doute à être européen.

Au bout du compte, que le « télétravail » dévore ou pas le travail, le travailleur ou l'entreprise, les questions soulevées par sa normalisation sont légitimes et exigent des réponses. En d'autres termes, quelle que soit l'importance quantitative du développement du travail à distance, il y a incontestablement une nouvelle donne qui nous oblige à la réflexion et à l'action.

En conclusion, nous nous livrons donc à cet exercice en proposant quelques pistes de réflexion et d'action relatives à trois de ces questions. Situées au croisement de défis profonds et d'enjeux opérationnels, elles s'inscrivent dans le prolongement de travaux produits par l'Institut pour l'innovation économique et sociale. Quel rôle l'entreprise va-t-elle endosser dans ce monde écosystémique et quelles sont les responsabilités associées ? Comment réguler le travail distribué pour accompagner, sans les étouffer, les innovations économiques et sociales qui émergent du terrain ? Sur quels axes refonder un modèle de protection sociale adapté aux risques caractéristiques de ce début de ^{xxi} siècle auxquels une société distribuée est exposée ?

L'expansion de la responsabilité de l'entreprise est-elle illimitée ?

« Nous sommes dans une période très dangereuse. Il y a un vide qui s'est créé. Personne ne le remplit vraiment car personne ne joue son rôle. Le politique ne le fait pas. Les entreprises qui pourraient le faire ne se structurent pas assez. C'est d'autant plus dommage que les Français leur accordent de plus en plus de crédit. C'est là qu'il y a le plus d'efforts faits, c'est là que tourne notre vie, c'est là qu'est notre moyen de subsistance. C'est dommage de ne pas saisir cette opportunité. »

Sylvie Joseph.

La reconfiguration du monde s'accélère. L'univers relativement balisé dans lequel les entreprises opéraient se modifie et c'est aujourd'hui le cœur de leur réacteur, le travail, qui est touché. Les contours de l'unité espace-temps-action se brouillent. Nous entrons dans l'ère de la délibération permanente, du flou, de l'hybride, du « en-même temps ». Les entreprises surfent sur la vague et cherchent à occuper les espaces laissés vacants. Elles le font d'autant plus naturellement qu'elles y sont poussées par leurs collaborateurs et parce que la densification des interactions avec leur écosystème est une condition de leur survie. Elles y sont parfois contraintes par un État tenté de se défaire de certaines de ses responsabilités.

L'entreprise sera davantage encore qu'elle ne l'est déjà, en synergie avec son environnement, lui-même de plus en plus riche, diversifié et mouvant. Est-ce à l'entreprise de combler le vide laissé par le politique en définissant une vision de société et en mettant sa puissance économique au service de sa réalisation ? L'entreprise doit-elle s'ériger en acteur politique « par défaut » ? Chaque pas fait par l'entreprise sur un nouveau terrain, chaque choix économique opéré, implique de se livrer à une analyse de ses effets politiques,

positifs ou négatifs. Le périmètre de la responsabilité de l'entreprise et de ses dirigeants se redessine et s'élargit de façon vertigineuse, les invitant à s'interroger sur la portée de leurs actions et de leurs décisions au-delà de la bulle de la seule entreprise. Cette responsabilité est-elle infinie ?

***Une ligne rouge :
la « socialisation » de l'entreprise privée***

Dans ces nouveaux espaces, les entreprises marchent sur des œufs. C'est le point de vigilance que souligne Félix Torres¹ pour qui l'entreprise privée doit prendre garde à ne pas se laisser déborder par des causes étrangères à son objet principal, au risque de voir le ressort de sa performance, de ses capacités d'innovation et de création de valeur menacé. Elle doit veiller à ne pas se trouver prisonnière de causes qui la dépassent ou qui relèvent substantiellement de la responsabilité d'autres acteurs (individu, État, communauté internationale...). Plus fondamentalement, l'entreprise ne saurait fragiliser le fonctionnement démocratique en créant ou acceptant une confusion entre ce qui relève de la responsabilité exclusive de la puissance publique et de celle qu'elle peut endosser. « L'entreprise n'est ni une institution sociale, ni un être politique, sauf de façon hautement paradoxale à dépouiller les sphères publique et sociale d'une part de leurs prérogatives en privatisant en quelque sorte une part de l'intérêt général². »

Pour des raisons démocratiques, l'entreprise, amalgame d'intérêts privés, contribue certainement à l'intérêt général mais dans un cadre fixé par les autorités politiques, locales, nationales ou supranationales. C'est une réflexion de tous les instants, un fin travail de discernement, en ayant en tête cette ligne rouge – sauf pour l'entreprise et/ou le régime

1. *Que peut l'entreprise ? Réaffirmer l'initiative privée dans le monde de l'après-Covid*, Félix Torres, Les Ozalids d'Humensis, 2021.

2. Préface de l'ouvrage précité de Denis Kessler, Augustin de Romanet et Claude Tendil.

politique à changer de nature... – à laquelle dirigeants et collaborateurs devront se livrer, réflexion d'autant plus exigeante et nécessaire que l'entreprise se fondra dans son environnement.

Comment réguler le travail kaléidoscopique ?

Les modifications des rapports de force entre salariés (télétravailleurs ou pas) et employeur imposent de donner davantage de « jeu » aux acteurs. Qui, mieux que ceux qui les vivent, peuvent appréhender la complexité et la variété des situations nées des mutations du travail ? Ce changement d'équilibre est source de tensions nouvelles (accorder de la liberté, d'un côté, organiser un collectif de travail de l'autre, garder le cap de l'intérêt collectif, maîtriser les contours des responsabilités juridiques de chacun, etc., de l'autre) et appelle à en dégager de nouveaux, par tâtonnements et expérimentation, qui ne soient jamais définitifs.

L'accord d'entreprise apparaît davantage encore qu'auparavant comme le moyen de réguler le travail dans l'entreprise. Encore faut-il que les négociateurs disposent d'une réelle marge de manœuvre. Est-ce le cas aujourd'hui ? Les réformes récentes, venues assouplir les conditions dans lesquelles un accord d'entreprise peut être conclu, sont-elles en phase avec cette nouvelle donne ? Les parties ont-elles les coudées franches pour articuler intérêts individuels et collectifs qui divergent de plus en plus autant qu'ils se diversifient ? Quel doit être le poids de la loi et celui de l'État dans la régulation des relations de travail à l'ère du numérique ? Comment accompagner et encourager le bouillonnement d'initiatives, favoriser la discussion ? Comment impliquer et associer davantage les travailleurs à l'élaboration des règles qui régiront leurs relations de travail ?

Libérer la négociation collective pour mieux réguler le travail distribué

Dans un ouvrage récent¹, l'Institut pour l'innovation économique et sociale propose de changer de logiciel en écartant la logique de la *dérogation* au profit de celle de la *substitution* : l'accord d'entreprise, sous réserve de respecter des principes d'ordre public fixés par la loi, se substitue à la loi comme au contrat de travail.

Cette proposition gagne en pertinence dans le monde de l'après-Covid et d'essor du travail à distance. Elle invite le législateur à s'abstenir de réglementer les conditions et situations de travail – ou tenter de le faire avec un souci du détail et une appétence pour l'uniformisation qu'on lui connaît bien – et à se concentrer plutôt sur la définition d'un cadre réellement fondamental à l'intérieur duquel les acteurs évolueront. Elle leur donne en outre de vraies marges de manœuvre, renforçant leur autonomie. À charge pour ces derniers de dégager les compromis, de conjuguer les intérêts et d'imaginer les moyens adaptés à chaque situation pour organiser, fédérer, engager le collectif de travail. Bref, de trouver les réponses aux questions et obstacles qu'ils rencontreront dans les situations inédites qui ne manqueront pas de se multiplier dans les prochaines années. Elle renforce de surcroît la légitimité potentielle des représentants des salariés dès lors que ces derniers s'attacheront à dégager des compromis concrets, au service de leurs mandants et de l'entreprise dont ils comprendraient davantage les enjeux.

C'est à travers ces discussions que se forgeront les valeurs, l'identité et la culture d'entreprise qui deviennent centrales à l'ère numérique. La négociation collective ainsi libérée deviendrait déterminante dans la stratégie de l'entreprise.

1. *Autonomie, responsabilité, solidarité. Comment moderniser les relations professionnelles ?*, ZIES, Les Ozalids d'Humensis, 2020.

***Diversifier la régulation
comme le sont les formes de travail***

C'est ce même esprit de liberté et de responsabilité qui doit présider à la régulation des relations de travail entrepreneuriales. Davantage de négociation et de souplesse sont nécessaires pour que ces activités puissent se développer, plutôt qu'un cadre rigide plaquant tout le monde sous une même toise. C'est pourquoi, la négociation des conditions de travail entrepreneurial ne doit pas relever du code du travail (par définition applicable au salariat). Elles relèvent naturellement du droit des contrats. À l'heure de la diversification des formes de travail, il est temps de reconnaître la spécificité de chacune des formes de travail. À cet égard, on ne peut être que très réservé face aux tentatives de régulation des relations de travail entrepreneuriales par le code du travail salarié.

Changer de culture des relations sociales

Face à la profondeur des changements, les évolutions législatives paraissent presque secondaires. L'enjeu véritable est d'ordre culturel : la vraie question est celle de savoir si les acteurs sauront entrer dans une autre approche de la négociation et des relations sociales (le compromis plutôt que le conflit, la participation plutôt que la dénonciation). La normalisation du travail à distance va-t-elle provoquer un saut culturel ?

La partie patronale acceptera-t-elle de discuter vraiment des sujets ? Abandonnera-t-elle son approche trop souvent descendante consistant à soumettre aux partenaires sociaux des solutions toutes faites à approuver ou rejeter en bloc ? Sera-t-elle capable de s'impliquer dans la discussion, d'y consacrer le temps nécessaire et de faire preuve d'audace et d'imagination ?

Les partenaires sociaux renonceront-ils à la tentation d'institutionnaliser le débat ? Sauront-ils être pragmatiques en prêtant attention aux revendications des salariés qu'ils représentent mais également aux

enjeux de l'entreprise qui les emploie ? « Puisqu'elles sont garantes de l'intérêt collectif, comment vont-elles contribuer à créer cette texture collective, cette confiance ? J'insiste sur ce terme "confiance". Personne ne veut d'un univers de travail à distance dans lequel les personnes seraient isolées et contrôlées. Il y a une responsabilité des directions d'entreprise et des organisations professionnelles de s'emparer de ce lien actif pour éviter cette situation absurde et inhumaine. C'est déjà en route. C'est encore du bricolage mais la réflexion se construit », explique Christian Mayeur. Cette liberté nouvelle permettrait d'expérimenter, d'imaginer des modes de régulation souples, d'observer, comme l'a suggéré Catherine Chouard. Les acteurs ont-ils envie de se saisir de ces opportunités et de donner au dialogue social une nouvelle dynamique ?

Du terrain et non plus de la politique. De l'autonomie et de la responsabilité plutôt que des figures imposées. Ce changement de pied n'est pas si évident à opérer dans un pays dont l'histoire des relations sociales est marquée par la culture du conflit et de l'irresponsabilité partagée. Il est plus confortable de se conformer à des règles - même complexes, quitte à le dénoncer - ou d'en appeler à l'arbitrage de l'État, que de prendre les sujets à bras le corps, de concevoir et d'outiller des solutions. « Les politiques d'organisation du travail vont nécessiter beaucoup beaucoup de souplesse pour s'adapter à la diversité des situations individuelles et collectives. On aura intérêt à favoriser l'approche par l'esprit plutôt que par la règle » pronostique Fabien Blanchot.

Sur quelles bases refonder un système de protection sociale ?

Les transformations du travail et du monde accélérées par la crise pandémique ne disqualifient-elles pas définitivement un modèle social bâti sur un compromis dont il ne reste plus grand-chose ? Comment protéger les personnes dans un monde en poudre ? Comment protéger

CONCLUSION

les travailleurs en tenant compte de leurs choix de vie ? N'est-ce pas le moment ou jamais de refonder le système de protection sociale ?

L'Institut s'est attelé à cette question et travaille à l'élaboration d'un schéma alternatif¹. Face aux enjeux contemporains, nous avons besoin d'un État efficace et centré sur les risques auxquels une personne seule ne peut faire face. Ces risques, qui menacent tout citoyen quelle que soit sa condition sociale ou professionnelle, sont ceux de tomber gravement malade ou de sombrer dans la grande pauvreté. Ils relèvent de la responsabilité exclusive de l'État et leur garantie doit dès lors être financée par l'impôt.

La Nation doit protection à ses enfants mais elle ne peut pas tout. D'ailleurs, une protection uniforme est incompatible avec la diversité des situations.

C'est pourquoi, à côté de cet ensemble solidaire, doit exister un ensemble de garanties mutualisées. Celles-ci seraient fonction de la situation sociale et professionnelle de chacun. Selon la nature des risques, l'État pourrait imposer un niveau de garantie minimum mais la gestion serait confiée à des acteurs privés à but lucratif ou non lucratif (institutions de prévoyance, mutuelles, organismes d'assurance).

L'enjeu est de parvenir à inventer un filet de sécurité pour l'ère numérique dans laquelle nous sommes vraiment entrés. On est pris de vertiges face à l'ombre portée d'une réforme de cette ampleur. Elle suppose, pour être mise en œuvre, un effort de réflexion et de pédagogie sur les choix de société profonds qu'elle implique, notamment celui consistant à privilégier le travail sous toutes ses formes et à trouver des formes de mutualisation permettant de cristalliser de nouveaux collectifs et d'encourager les initiatives, les rebonds, la mobilité de chacun.

Le monde du travail se complexifie, devient plus instable, moins tangible... à l'image du monde. Il est vain de prétendre appréhender la complexité par la simplicité. L'État national ne peut plus réguler seul

1. *Manifeste pour un nouveau système de protection sociale*, 2IES, à paraître.

VERTIGES DU TÉLÉTRAVAIL

un univers en poudre, hyper local et global en même temps. Il doit se recentrer sur sa mission, celle d'assurer la protection minimale de ses citoyens (protection sociale), de définir le bien commun, de préciser les principes fondamentaux que doivent respecter les acteurs, notamment pour organiser la vie économique et sociale. La complexité du monde doit être appréhendée par une combinaison de cadres généraux et souples, négociés au bon niveau (national, local, européen ou international) et de règles déterminées par les acteurs. Il s'agit de faire confiance au citoyen, comme les entreprises feront confiance aux (télé)travailleurs ; d'organiser la société autour de nouvelles institutions comme les entreprises et leurs collaborateurs vont devoir organiser leur collectif de travail autour de nouveaux rituels (les « ronds-points » de Frédérique Loutz).

Finalement, s'il est si important et enthousiasmant de penser les transformations du travail distribué et leur régulation, c'est qu'il s'agit plus largement d'imaginer les institutions et les modes de régulation de la société entrée dans l'ère du numérique et des écosystèmes. L'enjeu ? Favoriser la place et les chances de chacun sur la scène du monde.

Remerciements

L'auteur tient à exprimer sa gratitude à ceux qui ont apporté leur concours : Fabien Blanchot, Pascal Braun, Stéphane Chevet, Catherine Chouard, Laurence Decréau, Patrice Flichy, Stéphane Hugon, Sylvie Joseph, Brice Laurent, Frédérique Loutz, Christian Mayeur, pour avoir accepté de partager librement leurs analyses ; Catherine Dedieu, pour les échanges constructifs ; Brice Le Roy, Arthur Jauffret et Sylvie Portefaix, pour leur relecture attentive ; et tous ceux qui ne sont pas cités et qui ont contribué à nourrir la réflexion.

Les remerciements vont également aux membres de l'Institut pour l'innovation économique et sociale qui ont amorcé ces travaux : Claude Tendil, son président, Viviane Chaine-Ribeiro, Jacques Chanut, Catherine Charrier-Leflaive, Germain Férec, Amaury de Hauteclocque, Denis Kessler, Augustin de Romanet, Olivier Salleron, Bruno Serizay, Thomas Saunier.

Composition et mise en pages
Nord Compo à Villeneuve-d'Ascq

N° d'imprimeur : XXX – Dépôt légal : septembre 2021

