

A LA CROISÉE DES CHEMINS

Bulletin du Laboratoire d'observation | Cavokay | Christophe Autrive

Télétravail et management à la française ... p2

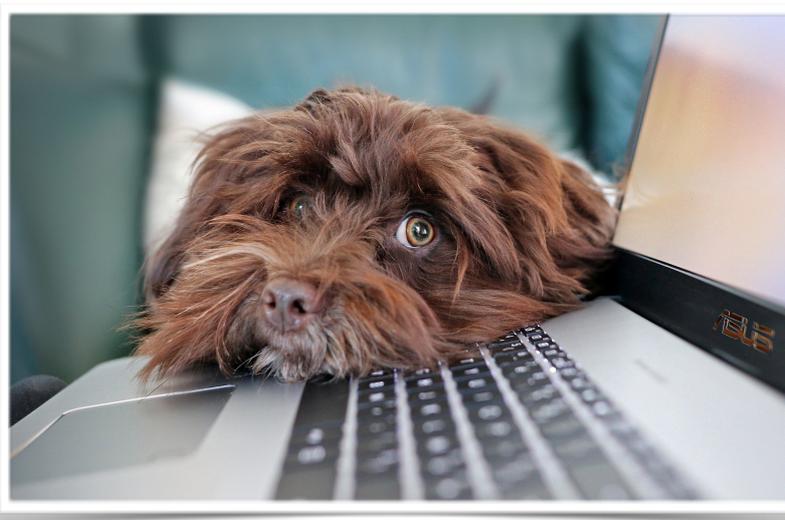
Très favorables au télétravail, les français expriment dans le même temps une forme de méfiance vis à vis du monde du travail et de leur management.

Loin des yeux, loin du coeur ... p3

Pourtant une partie des salariés en télétravail exprime une souffrance liée à l'incapacité à communiquer via les outils numériques ou à partir de l'environnement familial, révélatrice aussi, de l'inégalité entre homme et femme.

Télétravail et l'opportunité du sens ... p5

Et si finalement le télétravail était le révélateur d'une crise morale des salariés bien plus profonde, antérieure au confinement, d'une défiance par manque de sens traduisant un réel désintérêt des salariés pour leurs missions.



Quel avenir pour le télétravail

Avec le confinement, le télétravail a atteint un nouveau statut. Mais qu'en restera-t-il dans quelques mois ? Les entreprises sauront-elles se l'approprier efficacement ? Sauront-elles le transformer en bien-être pour les salariés ?

Le télétravail existe dans nos entreprises depuis longtemps mais il n'avait jamais vraiment été utilisé comme une opportunité à part entière. Au mieux il offrait à certaines entreprises le prétexte d'être ouvertes à de nouvelles modalités d'organisations. Mais cela restait finalement très marginal.

L'économiste américain **James Kenneth Galbraith**, déclarait récemment qu'"en poussant au télétravail des millions de salariés du secteur tertiaire, la crise du Covid-19





La mise en garde de Boris Cyrulnik

Le neuropsychiatre Boris Cyrulnik alerte les chefs d'entreprises qui voudraient basculer leur entreprise en télétravail sans se soucier des conséquences pour leurs salariés : "le principal effet secondaire attendu est la dilution des liens. Liens (techniques, coopératifs) entre collègues, liens (sentiment d'appartenance voire de fierté) des salariés à l'égard de l'entreprise... et vice-versa. [...] 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 peurs - c'est d'ailleurs parce que l'exercice de leur métier est riche de cette familiarité que les artisans, pourtant exposés en permanence à d'importantes difficultés, souffrent relativement peu de burn out".

montre le caractère conventionnel plus que nécessaire de la localisation en entreprise de millions d'heures de travail dans ce secteur".

De récents sondages montrent un réel intérêt des français pour cette nouvelle mobilité de travail. De cela quelques conséquences substantielles peuvent en être déduites : *"Cela rendra une bonne partie des installations physiques des bureaux (et également des salles de classe) superflues, ainsi que de nombreux déplacements quotidiens, de l'usure des véhicules et des routes et de l'utilisation des ressources énergétiques. Les voyages à longue distance seront fortement affectés, car de nombreuses réunions peuvent être organisées en ligne et les événements à grande audience – conventions et conférences par exemple – ne sont de toute façon pas possibles pour des raisons de santé. Il en résultera un effondrement sinon la fin pour une longue période de la construction de nouveaux bureaux commerciaux, de nouveaux hôtels, de nouveaux magasins de détail et une forte baisse du secteur automobile".*



La culture managériale française est-elle soluble dans le télétravail ?

La sociologue **Daniele Linhart** s'est longuement exprimée sur la divergence entre télétravail et la culture managériale française.

3% des salariés français le pratiquaient avant le confinement, ce qui est moins que la plupart de nos voisins. Pour la sociologue, cette situation *"est caractéristique de la nature du management français, pour des raisons historiques, liées à la confrontation très marquée entre patronat et syndicats pendant les Trente Glorieuses. Ce rapport de force permanent a mené à l'idée que les salariés devaient être sous emprise, contrôlables. Et la meilleure façon de les contrôler est de les avoir à l'œil, en présentiel, grâce à une hiérarchie intermédiaire de proximité. La tradition sociale est différente en Grande-Bretagne ou en Allemagne, avec un rapport de confiance plus important entre employeurs et salariés. Le télétravail pouvait être vu comme un relâchement de*



ce contrôle, si prisé en France"

Pourtant les salariés sont déjà favorables au télétravail depuis longtemps. En effet la demande de télétravail *"existait déjà, mais limitée dans le temps, à raison d'un ou deux jours par semaine"*. Les études récentes montrent que les salariés n'imaginent pas travailler loin de leur entreprise. Etre à l'extérieur présente l'avantage de fuir son manager, éviter les temps de trajets, parfois quitter les zones urbanisées au profit de banlieues plus verdoyantes. Mais ils désirent garder un lien physique avec lui.



Par ailleurs, tout le monde ces derniers mois a été logé à la même enseigne. Au sein des entreprises, lors de réunions en visioconférence via Zoom ou Skype, chacun était chez soi, avec une égalité de situation qui ne correspond pas au format habituel. Aucun risque d'être marginalisé parce que vous êtes chez vous. Qu'en sera-t-il dans quelques mois ?

Communication difficile et sentiment d'abandon

A l'inverse, de nombreuses voix se sont élevées pour témoigner des difficultés à concilier la vie professionnelle et la vie familiale. Dans les conditions particulières, que nous avons connu, certains salariés ont mal vécu le télétravail. Pour **Eric Goata**, directeur général délégué du cabinet Eleas spécialisé dans la prévention des risques psychosociaux, *« les salariés parlent d'abandon, de solitude, de surcharge cognitive liée au trop grand nombre d'informations à traiter, de surcharge de travail, d'un sentiment d'être surveillé à l'excès par les managers, des difficultés à coopérer avec les collègues et de l'impossibilité de concilier vie privée-vie professionnelle »*.

Il va même plus loin en précisant que dans les relations hiérarchiques, les malentendus et la méfiance peuvent croître rapidement : *"Ça passe par du reporting, qui crée aussi de la défiance et, à l'excès, génère perte d'estime de soi et culpabilité. Ceux qui ne savent pas travailler seuls, privés du soutien de leurs collègues, peuvent*



prendre du retard. Ils se mettent à douter de leurs capacités avec un sentiment d'abandon. Tandis que du côté du manager, une absence de réponse ou une réponse tardive peut être interprétée comme du désengagement. Mais appeler tous les matins pour savoir ce qui a été fait est nuisible".

La philosophe **Fanny Lederlin** constate une dégradation généralisée du travail : *"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"*.

Elle précise encore : « *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 en société? C'est quoi l'espace public? Comment a-t-on accepté aussi facilement de renoncer à nos conditions sociales?* ».

Reproduction a l'identique du présentiel ?

Les entreprises constatent souvent que de nouveaux problèmes apparaissent avec le télétravail. Mais en creusant un peu, il s'agit souvent de problèmes préexistants, identiques aux difficultés liées au mode présentiel avec les contraintes des communications numériques en plus. Régler les problèmes à la machine à café ou au restaurant d'entreprise nécessite maintenant des nombreux mails formels ou des visio interminables ou participent de nombreux acteurs, souvent étrangers à l'affaire mais nécessaire pour des questions de responsabilités puisque « les systèmes laissent des traces ».

Laëtitia Vitaud, cofondatrice de *Nouveau Départ* et experte des mutations au travail explique qu' : *"À une extrémité, vous avez les salariés qui répliquent à distance la culture du présentéisme et l'absence d'autonomie qu'ils ont connues au bureau. À l'autre extrémité, se trouvent ceux qui utilisent toutes les potentialités d'une nouvelle organisation du travail, avec plus d'autonomie et d'asynchronisme"*.

Et elle poursuit en faisant une analogie avec d'autres ruptures technologiques dans le domaine des médias : *"Aux débuts de la télévision, on s'est contenté de répliquer à l'identique ce qu'on faisait déjà à la radio. Les formats étaient rigides et figés et ne tiraient guère profit des potentialités visuelles du nouveau média. Mais certains innovateurs ont su se libérer des habitudes prises et imposer de nouvelles manières de faire"*.

A l'écouter, le télétravail n'y serait pour rien. il faudrait simplement inventer une manière façon de s'organiser : *"Si le télétravail forcé de cette période exceptionnelle permet une remise en question des héritages de l'organisation scientifique du travail et de la grande organisation bureaucratique, alors nous n'aurons pas tout perdu"*.

Le neuropsychiatre **Boris Cyrulnik** va encore plus loin : *"le principal effet secondaire attendu est la dilution des liens. Liens (techniques, coopératifs) entre collègues, liens (sentiment d'appartenance voire de fierté) des salariés à l'égard de l'entreprise... et vice-versa. [...] 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 peurs - c'est d'ailleurs parce que l'exercice de leur métier est riche de cette familiarité que les artisans, pourtant exposés en permanence à d'importantes difficultés, souffrent relativement peu de burn out"*.



Julia de Funes considère de son côté que *«Le lien social n'a pas attendu le télétravail pour se défaire. Il suffit d'observer la vie en open space, dont la promiscuité bâillonne la plupart du temps les collaborateurs»*.

A cela la philosophe **Manon Garcia** précisait récemment l'injustice que subissent les femmes : "Le

télétravail renforce la division genrée du travail: pour les femmes, il entraîne, tel qu'il a eu lieu ces dernières semaines, une augmentation du travail à fournir [...] entre les repas à préparer et l'école à la maison, les journées de travail se sont étalées jusqu'à tard dans la nuit".



Pour l'économiste d'ATTAC **Thomas Coutrot** "L'extension du télétravail pourrait prolonger et aggraver le mouvement déjà bien engagé de standardisation des tâches, de contrôle numérique en temps réel de leur réalisation, d'affaiblissement des collectifs et d'individualisation du rapport au travail"

Télétravail : une voie alternative ?

Finalement, le télétravail serait-il la quadrature du cercle du monde du travail actuel ? Peut-être pas. Posé autrement, le problème réside dans la capacité de l'entreprise, à garder l'avantage du travail à l'extérieur mais sans imposer de rester à domicile.

Dans ce schéma, le Coworking peut offrir une alternative. Cette voie intermédiaire, souple permet de garder une certaine distance avec le supérieur hiérarchique, un contexte avec un lien social, un lieu sécurisé et un respect des mesures sanitaires sans les inconvénients des transports et l'obligation de rester dans le contexte familial, pesant pour certains.

Et si comme le suggère **Mathieu MAURICE**, experts de l'accompagnement des parcours professionnels et de l'animation de séminaires et de démarches apprenantes, Président du CEPIG, *«la crise sanitaire que nous traversons exprimait un décalage entre des managers en questionnement profond sur le sens de leurs engagement professionnel et sur celui de leurs équipes ... et d'autres totalement indifférents au sujet et convaincus que « le meilleur outil de rétention des talents était... une bonne crise économique » ?!*

Dans les deux cas la prise de distance par le télétravail pourrait être le résultat de l'inconfort des salariés au manque de sens de leur mission ou à l'inverse liée au pouvoir de répulsion du management par la peur.

Retrouver le sens de sa mission au sein des organisations prendrait dans ce cas ... tout son sens. Pour cela se questionner sur la raison d'être de l'entreprise et sur la mission des collaborateurs devient essentielle. Elle nécessite de la part des dirigeants de s'interroger sur leurs actions à mener avec les actionnaires et dans le même temps avec les salariés et les parties prenantes de l'entreprise.



Alain Bloch, Professeur Honoraire au CNAM, Directeur du Master X-HEC Entrepreneurs, a mené l'enquête auprès de 24 dirigeants sur 3 continents. Il nous a confié le résultat de sa recherche dans son dernier livre *Entrepreneurs, magiciens et prophètes*. « *Tous les dirigeants sur lesquels nous avons enquêté, cherchent à construire du sens à travers un grand dessein. Il s'agit de bien plus qu'un simple artefact : leur vision est la base d'un processus interactionniste qui conduit à l'émergence de la nouvelle organisation. Et, comme par magie, ils suscitent l'engagement – souvent enthousiaste – de leurs employés. L'examen approfondi de l'activité langagière de ces dirigeants permet de jeter les bases d'un nouveau modèle organisationnel à l'ère numérique qui a de nombreuses conséquences, opérationnelles autant que conceptuelles, et pas seulement pour les entreprises* ».

Finalement le télétravail nous invite à réfléchir à la transformation en profondeur du rôle de l'entreprise dans notre économie. Mais cela n'est pas lié avec la pandémie récente. Le challenge de l'entreprise sera donc d'être capable de concilier les objectifs de production de court terme (parfois sa survie) et en même temps de prendre le recul suffisant pour initier cette réflexion indispensable à chacun à savoir « avoir le sentiment d'Être a sa place ».



Christophe Autrive
+33 6 89 26 07 27

Cavokay

Equipe de talents constitués d'experts et de consultants en accompagnement des entreprises depuis la quête du sens jusqu'à la déclinaison opérationnelle.