

MAG RH

NUMÉRO 11 • VIVRE ENSEMBLE • OCTOBRE 2020



Nous devons poursuivre le travail de reconnaissance de la fonction en communiquant sur les initiatives RH et les innovations

Audrey RICHARD, Présidente de l'ANDRH

Vivre ensemble, vivre avec soi-même : pour un management de soi

Olivier BASSO, Professeur associé au CNAM

Le DRH est protéiforme et doit le rester

Bruno METTLING

Pour la parité managériale

Renata SPADA, Directrice Talents du groupe ENGIE

Vivre ensemble en virtuel pour mieux vivre ensemble en réel

Gaëlle ROUDAUT, MagRH

Vivre ensemble avec des robots simulant l'empathie

Laurence DEVILLERS, Professeur en IA à Sorbonne Université/LIMSI-CNRS.

A man with a shaved head and glasses, wearing a dark suit and a light blue shirt, stands with his arms crossed in front of a brick wall. The text is overlaid on the image.

DE DÉRACINEMENTS EN MISES À DISTANCE : QUELLES PLACES POUR LE TRAVAIL DEMAIN ?

Laurent TASKIN

PROFESSEUR À L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN,
LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT,

On s'interroge beaucoup aujourd'hui sur le télétravail et sa place dans la manière d'organiser le travail demain. Cette réflexion invite à s'interroger sur les places du travail, au pluriel : les lieux physiques de travail (le " bureau ", le domicile) et les enjeux qu'ils posent pour la gestion des organisations et des personnes (la déspatialisation), mais aussi plus fondamentalement la place du travail dans nos vies demain, en considérant la période particulière que nous traversons. Au terme d'un mouvement général de mise à distance du travail et des collectifs de travail, le temps est venu de (re)penser la présence comme composante essentielle de l'organisation du travail demain.

UN TRAVAIL DÉRACINÉ

L'histoire du (travail de) bureau nous enseigne que c'est à partir du XIX^{ème} siècle que les activités administratives commencent à s'installer en-dehors des lieux de production : on voit apparaître les " quartiers " d'affaires dans les villes, puis à leur périphérie. La manière d'organiser le bureau est d'abord la même que celle en vigueur dans l'usine : les bureaux sont regroupés en " pools " dans lesquels les employés sont alignés les uns derrière et à côté des autres, atablés à un pupitre. Ces espaces sont bruyants, mais permettent aux " petits chefs " de mieux surveiller les travailleurs—c'est la transposition de la division du travail de la fabrique au " bureau " (Haigh, 2012). Les bureaux individuels sont alors réservés aux supérieurs hiérarchiques : l'espace de travail et, singulièrement, le bureau est le symbole du statut.

Dans les années 1950, apparaît le bureau paysager. Il s'agit de rendre plus agréable l'espace de travail en insérant des plantes vertes et en recomposant ainsi un paysage bucolique au sein des espaces de bureau. C'est " l'open space ", un grand espace ouvert dans lequel on crée un paysage intérieur : le mobilier constitue des écrans qui délimitent des zones fonctionnelles. À l'aube des années 2000 apparaît le " bureau partagé " qui prend la forme de l'open space, mais se compose d'un simple espace plan, purgé de toute référence individuelle et où chacun doit pouvoir trouver sa place...sans qu'il n'y ait de place pour chacun. Justifiée par la mesure de l'occupation effective de l'espace de travail, par le développement du télétravail et des TIC qui rendent le travail " portable ", le bureau devient anonyme ; il se vide de ses occupants qui en deviennent des utilisateurs de passage plutôt que des habitants.

Mobilisant largement la géographie sociale en gestion, de nombreux travaux ont montré que l'espace de travail constitue une partie de l'identité au travail et que le phénomène d'appropriation de l'espace est important à comprendre. Le développement des bureaux partagés produit une forme de déracinement spatial des équipes de travail—tel service identifié à tel étage, telle personne à telle place. C'est un premier mouvement de mise à distance des collectifs de travail. Plutôt que d'habiter un lieu, on l'occupe le temps d'un projet, d'une activité. Cette transformation en accompagne souvent d'autres comme le développement du travail par projet et du nomadisme. Notamment par le développement du télétravail.

UN TRAVAIL DÉSPATIALISÉ

C'est dans les années 1970 que le télétravail apparaît. Au fil des décennies, l'innovation technologique est devenue mode d'organisation du travail, non sans poser de nombreux défis aux travailleurs, managers, au travail en équipe et...à la vie " de famille ". Si la diffusion du télétravail fut différente dans le nord et le sud de l'Europe jusqu'au début des années 2010, aujourd'hui, entre plus d'un tiers (37% au Danemark, p.ex.) et un dixième de la population active en emploi y a recours d'une manière ou d'une autre (7% en Italie, qui ferme la marche) (Eurofound/ILO, 2017).

L'un des concepts mis à jour dans l'étude des enjeux organisationnels et managériaux posés par le télétravail est celui de " déspatialisation ", c'est-à-dire le mécanisme par lequel les individus recréent leur visibilité et leur présence à distance, lorsqu'il y a cette perte de proximité, de contiguïté (Taskin, 2010). Autrement dit, ce qui est en jeu, ce n'est pas tant la distance physique, le fait d'être éloignés les uns des autres, mais bien la représentation que l'on a de l'interprétation que les autres se font de la manière dont on travaille à distance. La prise en compte de ces représentations sociales permet de comprendre pourquoi les télétravailleurs acceptent de se contraindre en acceptant davantage de contrôle à distance, mais en échange de davantage d'autonomie et de confort de travail (Taskin et Edwards, 2007).

Un autre enjeu RH est celui de la cohésion des équipes : comment collaborer lorsque l'on est en partie à distance ? Le risque de désocialisation associé à la pratique du télétravail a été identifié, justifiant une pratique limitée, en termes de fréquence, du télétravail (Taskin et Bridoux, 2010).

Au moins l'on interagit ensemble, au moins l'on partage une vie commune, un langage commun, des liens sociaux...qui sont autant de conditions à la collaboration. D'autres travaux ont démontré que dans un contexte de " new ways of working " combinant la pratique du télétravail et des bureaux partagés, il devient difficile pour les travailleurs de s'identifier à leur organisation (Antoine, 2018) ou à quel point ces pratiques sont associées à un sentiment de dépossession et d'invisibilisation pouvant mener à un sentiment de déshumanisation (Taskin et al., 2019). Ce qui se joue " au bureau " n'est pas anodin. On observe un double déracinement des collectifs : d'un espace personnalisé, et d'un espace commun(autaire).

Face à ces transformations, les travailleurs ne sont pas passifs pour autant : les dynamiques collectives, essentielles à l'entretien d'un sentiment d'appartenance à une communauté de travail s'expriment différemment, parfois violemment par la réappropriation sauvage des espaces de bureau (Donis, 2015), parfois par la recreation de moments pour les collectifs au sein et en-dehors des bureaux (Ajzen, 2020). Ce sont donc les initiatives locales des travailleurs qui sauvent le collectif.

L'APRÈS-COVID : ACCENTUATION OU CORRECTION DE CES EFFETS ?

Il semble évident que la pratique du télétravail augmentera à l'avenir : plus de gens y auront accès et celles et ceux qui y ont accès en useront davantage. Dans ce contexte, la question de la cohésion des équipes à distance reste centrale. Les managers sont particulièrement sous tensions : ils veulent à la fois préserver une cohésion d'équipe qui passe par des moments et des espaces communs partagés, doivent tenir compte de l'expérience des travailleurs qui ont expérimenté le télétravail et qui estiment que " puisque ça a marché, ça doit continuer ", et manquent parfois de balises claires de la part de l'organisation sur lesquelles s'appuyer. Résultat : les pratiques divergent d'une équipe à l'autre, les managers s'épuisent et leur métier va évoluer—puisque'il est de bon ton de tenir les managers pour responsables de tous les maux organisationnels.

Un nouvel enjeu apparaît toutefois, et non des moindres : celui de " la " place du travail dans nos vies et qui se pose dans les termes du " rapport " au travail. Nous observons que cette période a été propice au questionnement de sa trajectoire professionnelle, de sa place dans l'organisation, du rap-

port entre don et contre-don. Avec la distance, les rapports se formalisent, réduisant çà et là les rapports de travail à des échanges formels prescrivant ce qui est attendu, sans autre épaisseur humaine. Le risque de voir des équipes se transformer en un réseau de prestataires (où le télétravail est devenu un droit) est observé par certains répondants à nos enquêtes. Cependant, une autre observation doit nous interpeller : si les salariés souhaitent télétravailler davantage à l'avenir, ils souhaitent aussi retrouver leurs collectifs de travail. Alors, moins ensemble, mais mieux ensemble ?

UNE MISE À DISTANCE DES COLLECTIFS QUI INVITE À (RE) PENSER LA PRÉSENCE

La " déspatialisation " est intimement liée à la perte de la proximité et de la contiguïté physique. Des notions que l'on a totalement perdu de vue car elles nous semblaient aller de soi : la présence étant la norme, on ne l'a pas pensée. C'est comme si vous demandiez à un poisson de prendre conscience qu'il est entouré d'eau...Et s'il était temps de repenser la présence ?

Au sein des sciences de l'organisation et de gestion, on distingue différentes formes de proximités organisées (d'après LeNadant et al., 2018) : cognitive, sociale, organisationnelle, institutionnelle formelle et informelle, d'opportunité. Le travail à distance, parce qu'il réduit la contiguïté qui permet l'apprentissage collectif, le partage des connaissances, la socialisation et les opportunités offertes par la rencontre fortuite affecte directement les proximités cognitive, sociale, institutionnelle informelle et d'opportunité. Or, ces proximités sont ce qui " font " une organisation. Il faut donc aujourd'hui remettre la présence au cœur des réflexions en termes d'organisation du travail. Après avoir organisé la distance, s'interroger sur les activités qui nécessitent la présence simultanée des membres de l'équipe est impératif pour éviter la dilution des équipes, mais aussi les blocages idéologiques à la pratique plus généralisée du télétravail. Il y a des évidences (l'intégration de nouveaux engagés comme certains feedbacks (évaluation, sélection) qui nécessitent le présentiel, par respect) mais aussi d'autres nécessités (socialisation, acculturer, échanger informellement, brainstormer, négocier...) qui, globalement, peuvent justifier la présence simultanée de tous les membres de l'équipe un à deux jours par semaine.

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

L'expérience intensive de la distance est l'occasion de redécouvrir et de revaloriser l'importance de la présence pour fonder ce qui fait une organisation, c'est-à-dire une communauté de travail, un collectif de travail qui est plus qu'un réseau d'individus. Ce qui soutient les propositions humanistes visant à nous reconcentrer, dans la gestion des entreprises, sur le travail réel et vivant, réalisé chaque jour par les hommes et les femmes dans nos organisations. Une invitation à abandonner la gestion des ressources humaines, invisibilisant les personnes derrière des indicateurs, abstrayant le travail concret au profit d'un Management Humain.

Laurent Taskin

PROFESSEUR DE MANAGEMENT HUMAIN ET DES ORGANISATIONS À
L'UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN, LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT, LOURIM TWITTER : @TASKINLAURENT
LINKEDIN : LINKEDIN.COM/IN/TASKINL

