



FRÉDÉRIQUE LETOURNEUX
Docteure en sociologie, autrice
de la thèse « À distance. Enquête
sur les formes contemporaines
du travail à domicile ».

3 QUESTIONS A...

FRÉDÉRIQUE LETOURNEUX SALARIAT, INDÉPENDANCE... UN RISQUE DE BROUILLAGE

Le télétravail s'est largement développé durant la crise sanitaire. Son essor s'accompagne-t-il d'un brouillage des frontières avec le statut d'indépendant ?

Deux éléments peuvent effectivement accélérer ce brouillage. D'abord, du côté du salariat, la mise en place du télétravail au sein d'une organisation peut contribuer à développer cette injonction à l'autonomie que l'on observe depuis le tournant des années 1990. Dans ces conditions, le contrôle du travail ne se fait plus *de visu* – par supervision directe – mais relève davantage d'une culture du résultat. Les salariés échappent ainsi, en partie, au lien de subordination.

Pour reprendre notamment les analyses développées par Sophie Bernard dans *Le Nouvel Esprit du salariat* (Puf, 2020), on peut dire que l'autonomie permise par le télétravail contribue, au sein de l'organisation, à développer une responsabilisation des salariés et une intériorisation du contrôle. D'ailleurs, de nombreux salariés qui ont découvert le télétravail pendant la crise sanitaire affirment se sentir « *plus productifs* ». Cette autonomie est aussi recherchée par les salariés au nom d'une meilleure articulation entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

Dans une autre perspective, et c'est ce que j'étudie surtout dans ma thèse, le recours au télétravail brouille les frontières entre les statuts. D'ailleurs, je préfère mobiliser la notion de « travail à distance » pour désigner cette forme de travail permise par l'usage des outils numériques, qui autorise une déspatialisation de l'activité professionnelle. Ce phénomène permet à des entreprises de recourir plus facilement à des indépendants, y compris à plein temps, au lieu de salariés. Les indépendants se retrouvent ainsi captifs d'un seul client, et donc dans une situation de salariat déguisé.

Le statut d'indépendant s'est également rapproché de celui de salarié...

Par ailleurs, plusieurs évolutions vont en effet dans ce sens. Depuis 2020, la Sécurité sociale pour les indépendants est intégrée au régime général ; depuis le 1^{er} novembre 2019, les indépendants peuvent aussi bénéficier de l'allocation des travailleurs indépendants (ATI) même si elle reste limitée dans le temps et en termes de montant. Pendant la crise sanitaire, les aides du fonds de solidarité ont aussi per-

mis de soutenir de nombreux indépendants. Reste que, de manière générale et dans la plupart des situations que j'étudie, le recours par l'organisation à un indépendant fait davantage peser des risques sur la personne que sur l'entreprise. Cela pose aussi la question de toutes les situations dites de « sous-emploi », quand la personne ne parvient pas à dégager un chiffre d'affaires suffisamment important pour ouvrir des droits à la Sécurité sociale, à la retraite, à la formation, etc.

Les théories qui, depuis les années 1980, annoncent la fin du salariat, semblent-elles confirmées aujourd'hui ?

On est loin de la fin du salariat si l'on regarde les chiffres. La part des indépendants dans l'ensemble des emplois reste très minoritaire : fin 2020, 25 145 000 personnes occupaient un emploi salarié et 3 103 300 personnes un emploi non salarié, d'après l'Insee. Notons surtout que, pour plus d'un quart de ces indépendants (27 %), les revenus d'activité annuels rapportés à leur quotité de travail sont inférieurs à la moitié du Smic : ils sont qualifiés de « *gagnant très peu* » dans une étude de l'Insee ^①. Plutôt que de refléchir à la fin du salariat, il s'agit de se pencher sur les formes de précarisation qui se déploient aux marges des organisations, que ce soit sous statut salarié précaire (CDD, intérim) ou indépendant (microentreprise, travailleur de plateforme, etc.). Cette évolution est motivée par une quête de flexibilité organisationnelle dans la gestion de la main-d'œuvre, et de flexibilité des espaces (« *flex office* »), impulsée par le développement des outils permettant de déconnecter le travail du lieu de sa réalisation.

● PROPOS RECUEILLIS PAR PAULINA JONQUÈRES D'ORIOLA

^① Martine Azouguagh et Fabien Delmas, « Un peu plus d'un indépendant sur dix gagne moins de la moitié du smic annuel et vit sous le seuil de pauvreté », *Insee Première*, n° 1884, janvier 2022.

ESPRIT D'ÉQUIPE, ES-TU LÀ ?

L'expansion du télétravail impose une reconfiguration des liens sociaux en entreprise, afin de remobiliser les équipes autour d'une culture et de valeurs communes. LAURENT TASKIN

Qu'il s'agisse d'un bureau, d'une usine ou encore d'une boutique, un collectif de travail occupe traditionnellement un même espace. Des études indiquent d'ailleurs qu'une contiguïté physique est nécessaire à la collaboration, à la création et au partage des connaissances, ou encore à l'innovation ❶. Se côtoyer en un même lieu facilite, par exemple, le fait de se proposer des coups de main entre collègues, de se faire confiance, ou encore de capter des informations précieuses au hasard des discussions – dans l'*open space*, devant la machine à café... Ces échanges quotidiens produisent du lien social, mais aussi des normes : implicitement ou parfois explicitement, on se met d'accord sur ce qu'on considère comme du travail bien fait, sur ce qu'on attend des uns et des autres, sur la meilleure façon de collaborer au quotidien, et en définitive sur ce qui constitue des valeurs et une culture communes au sein d'une entreprise.

UNE INVISIBILISATION...

Cette organisation est remise en question depuis les années 1990-2000. L'adoption de bureaux partagés par plusieurs employés, en fonction de leurs jours de présence dans l'entreprise (« *flex office* »), le télétravail ou encore l'externalisation tendent à éloigner physiquement les salariés et collaborateurs les uns des autres, au risque d'un affaiblissement des liens sociaux. Parallèlement, le succès du

« management par objectifs », consistant à donner des buts aux employés tout en les laissant libres des moyens de les atteindre, porte atteinte à la production de normes et de valeurs communes. En effet, dès lors qu'une hiérarchie a les yeux fixés sur le résultat, elle tend à invisibiliser tout le travail fait en amont : les initiatives, l'énergie exceptionnelle déployée face aux difficultés, l'invention de nouvelles méthodes... Bref, tout ce qui contribue à fonder un esprit d'équipe. Des études ❷ montrent ainsi, depuis une dizaine d'années, que la disparition des espaces personnels dans une entreprise peut être synonyme d'altération des liens sociaux et de la cohésion au sein du collectif.

Des recherches menées pendant la pandémie semblent confirmer que le rapport au travail et à l'organisation se serait distendu, parce qu'il serait devenu plus instrumental au quotidien ❸. En réduisant les échanges au sein de l'entreprise à des moments formels de coordination – à l'image des réunions en visio... –, les cadres et dirigeants auraient naturellement mis l'accent sur les résultats qu'ils attendaient de leurs employés, plutôt que sur l'activité de ces derniers au jour le jour. Cette réorganisation, souvent improvisée, a ainsi sanctionné une victoire du travail prescrit sur le travail réel. Elle a en retour poussé les salariés à se recentrer, d'une part, sur leur situation privée (personnelle, familiale) et, d'autre part, professionnelle

- Définir explicitement les conditions de présence et de distance dans l'entreprise : pour quoi faire, à quelle fréquence, pour quelles fonctions, etc. ?
- Valoriser et accompagner les managers de proximité, principaux garants du lien social et humain dans l'entreprise.
- Identifier en équipe les activités se prêtant bien aux moments de présence et favorisant des échanges spontanés : cafés, *brainstorming*, formations...
- Soutenir les employés demandeurs de nouveaux liens au sein du collectif : création de moments de convivialité ou de projets transversaux par exemple.
- Respecter et rappeler le droit à la déconnexion de chacun, en sensibilisant les managers et salariés, en éditant une charte de bonnes pratiques, etc.
- Réinventer les processus d'intégration et de partage des informations (*feedback*, méthode d'animation des réunions...) pour bénéficier des moments en présentiel tout en tenant compte des innovations rendues possibles par du travail à distance. ● L.T.

(leur carrière, les injonctions propres à leur cœur de métier), au détriment de toute dimension organisationnelle. Or, en temps normal, la culture d'entreprise naît d'une renégociation constante entre ces trois ensembles de normes (privées, professionnelles, organisationnelles), et non seulement deux d'entre eux.

... AU RISQUE DU DÉSENGAGEMENT

Comme le montre Peter Cappelli, professeur de management à l'université de Pennsylvanie, le télétravail peut ainsi affaiblir, voire entraver les dynamiques organisationnelles et amener les salariés à se désengager ❹. Ce phénomène fait par ailleurs l'objet de recherches sous le terme de « déspatialisation », une notion



© JOANNA TARLET-GAUTEUR/SIGNATURES

renvoyant aux effets psychologiques associés à l'éloignement des travailleurs : désocialisation, invisibilisation, déshumanisation ou encore disciplinarisation ^⑤. Le principal effet observé pourrait être une mise à distance du travail... de soi ! Une envie de s'éloigner de l'entreprise pour se recentrer. Cette grille d'analyse permettrait de mieux comprendre le phénomène de « grande démission », observée en Amérique du Nord, soit la disparition de millions de personnes ne souhaitant apparemment pas retourner dans le monde du travail. Elle permet également de voir sous un autre jour les apparentes difficultés, en France, à amorcer un véritable retour au bureau.

Dès lors, comment « reterritorialiser » les entreprises ? Comment amorcer une respatialisation ? La pratique intensive du travail à distance a eu le mérite de rappeler la valeur du collec-

tif et la fragilité des communautés de travail lorsqu'elles se retrouvent « hors sol ». D'autres recherches témoignent certes de la vitalité de communautés de travail déspatialisées. Mais pour autant, la pandémie semble avoir clairement confirmé que c'était toujours un choix plus personnel qu'organisationnel. Renouer avec un véritable esprit d'équipe semble ainsi passer par des moments de partage et de vie commune (*encadré*), une régulation explicite de la présence plus que de l'absence au sein de l'entreprise – au travers d'accords d'entreprise ou de branche par exemple. Les cadres et dirigeants doivent en même temps profiter de ce bouleversement pour limiter ce qui pèse dans la vie de bureau, comme les temps non productifs liés aux transports. Dans la mesure où l'on ne reviendra pas totalement en arrière, l'enjeu est désormais d'être moins souvent ensemble, mais mieux.

● LAURENT TASKIN

Professeur de management à l'Université catholique de Louvain, auteur avec Anne Dietrich, de *Management humain. Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (de Boeck, 2020).

- ① Voir Jérôme Cihuelo et Adam Piotrowski, « De la réappropriation à distance des espaces d'échanges informels. L'expérience du télétravail en situation de confinement », *Sociologies pratiques*, n° 43, 2021/2, ou Laurent Taskin et Flore Bridoux, « Telework. A challenge to knowledge transfer in organizations », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. XXI, n° 13, octobre 2010.
- ② Voir Caroline Ruiller, Marc Dumas et Frédérique Chédotel, « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail », *RIMHE*, vol. VI, n° 27, 2017/3.
- ③ Sur ce sujet, voir les travaux du labor-H de l'université catholique de Louvain : www.uclouvain.be/laborh
- ④ Peter Cappelli, *The Future of the Office. Work from home, remote work and the hard choices we all face*, Wharton School Press, 2021.
- ⑤ Laurent Taskin, « La déspatialisation. Enjeu de gestion », *Revue française de gestion*, n° 202, 2010/3.



TRISTAN HAUTE
Maître de conférences en
sociologie à l'université de Lille et
chercheur lauréat de la Fondation
des sciences sociales.

3 QUESTIONS A...

TRISTAN HAUTE « EN ENTREPRISE, L'ACTION COLLECTIVE SE DÉLITE »

Pourquoi avoir choisi de questionner les effets du télétravail sur la mobilisation des salariés en entreprise ?

Depuis 2010, la participation des salariés aux actions collectives ne cesse de diminuer. Personne ne savait si le télétravail contribuait à cette tendance, mais on pouvait le soupçonner. Par ailleurs, le lien entre télétravail et mobilisation collective en entreprise n'avait pas ou très peu été interrogé. La plupart des études se concentraient sur ses effets sur la vie privée ou sur son impact sur l'organisation du temps de travail des salariés. Il y avait donc là un terrain de recherche très peu exploré. J'ai d'abord consulté les données de l'enquête REPONSE (relations professionnelles et négociations d'entreprise), menée en 2017 par le ministère du Travail. Le télétravail ne concernait alors que 7 % des salariés en France, en majorité des cadres qui y avaient recours de façon ponctuelle. Mes travaux ont montré que, si le télétravail reste occasionnel, le salarié reste aussi impliqué dans les actions collectives de son entreprise qu'un employé en présentiel. Toutefois, ces données laissent entrevoir une réalité aujourd'hui révolue, puisque la part de télétravailleurs est passée à 43 % en 2021. L'usage du télétravail s'est systématisé et environ 20 % des télétravailleurs ont été confrontés à plus de trois mois de télétravail consécutifs. Il n'est plus occasionnel, ce qui change fortement la donne.

Vous avez donc mené de nouvelles recherches afin de ré-interroger ces données...

Des données plus récentes montrent qu'un changement s'est bel et bien installé avec la crise sanitaire. L'enquête TRACOV (vécu du travail et du chômage pendant la crise sanitaire liée au covid-19), dont le ministère du Travail a présenté les résultats en février 2021, relève que les télétravailleurs de longue durée sont moins en contact avec leurs représentants qu'en présentiel. De nouveaux

supports ont été mobilisés pendant la crise sanitaire, comme WhatsApp ou Facebook. Mais cette mobilisation

en ligne, certes forte au départ, s'est progressivement délitée. Les représentants du personnel ont pris du retard sur le canal numérique et se sont retrouvés pris de court. À ces difficultés s'ajoutent celles des accords d'entreprises : les employeurs restent réticents à ce que les syndicats utilisent les

messageries du groupe pour communiquer, ce qui entrave leurs actions. Une autre enquête, que nous avons menée à l'automne 2021, montre que les cadres, de plus en plus, adoptent une forme d'indifférence vis-à-vis de leurs représentants. Ce n'était pas le cas avant la crise sanitaire : ils exprimaient souvent de l'hostilité aux mobilisations collectives et aux syndicats, mais pas de l'indifférence. Cette évolution s'expliquerait par le fait qu'ils sont de moins en moins confrontés à la parole syndicale. C'est très inquiétant, car cela signifie qu'il ne suffit plus pour les représentants de convaincre les salariés du bien-fondé de leur action. Il leur faut capter l'attention d'individus qui ne se sentent même plus concernés et prouver l'intérêt même de leur existence.

Y a-t-il des réserves à formuler face aux résultats observés ces derniers mois ?

Pour le moment, il nous manque encore des données postépidémiques afin de conclure nos recherches. Assistet-on à un épiphénomène ou à une transformation durable de nos modes de travail ? Il est encore trop tôt pour le dire. Par ailleurs, ces résultats questionnent sur le long terme la relation des employés à leur direction, et plus largement à l'entreprise. Si cette action collective se délite, quelle forme de mobilisation subsistera ? Si les salariés ne peuvent plus faire valoir leurs droits au sein de l'entreprise, cette contestation va-t-elle se déplacer dans d'autres espaces ? Au moment du mouvement des Gilets jaunes, les salariés ont investi l'espace public et les ronds-points pour se faire entendre. Ce délitement de la mobilisation en entreprise peut par conséquent orienter notre société vers de nouveaux espaces de revendication et des modes d'action plus conflictuels. C'est en tout cas ma crainte.

● PROPOS RECUEILLIS PAR EMMANUELLE PICAULT

Le télétravail est-il bon pour l'environnement ? Plusieurs études récentes ont répondu par l'affirmative : entre février et juillet 2020, alors que le télétravail battait son plein, le service européen de l'atmosphère Copernicus a observé une baisse de 50 % des émissions de dioxyde d'azote, principalement attribuées aux trajets routiers, dans des villes comme Lyon ou Paris. Avec un effet direct constaté sur la santé, selon Santé publique France. D'après l'Ademe, agence de la transition écologique, un jour de trajet travail-domicile en moins par semaine permet de réduire ses émissions de CO₂ d'un équivalent de 271 kg par an.

ENVIRONNEMENT

MOINS DE TRAJETS, MOINS DE POLLUTION ?

À première vue bénéfique pour l'environnement, le développement du télétravail comporte aussi de nombreux effets pervers sur le long terme.

Toutefois, nuance l'Ademe ❶, l'ensemble des effets du télétravail sur l'environnement restent difficiles à évaluer. Pour en avoir une idée précise, il faut mettre dans la balance ses « effets rebond ». Les trajets entre travail et domicile sont souvent l'occasion d'autres étapes en voiture, comme déposer les enfants à l'école ou faire quelques courses. Or ces trajets restent indispensables, qu'on aille au travail ou non. Par ailleurs, même quand on ne se rend pas au bureau, la voiture supposée rester à la maison la journée est parfois empruntée par d'autres membres de la famille pour de nouveaux déplacements : faire du shopping, aller au sport ou conduire un proche...

Sur le long terme, le télétravail peut aussi inciter à la « relocalisation » : des employés déménagent plus loin de leurs bureaux ; les trajets certes plus rares deviennent plus longs, ce qui relativise encore le gain d'émissions carbone. En cas de « télétravail lointain », des salariés font même les déplacements en avion !

« Il n'est pas démontré, à ce jour, que le télétravail est bon pour la planète », résume Françoise Berthoud, ingénieure de recherche au CNRS et fondatrice de la plateforme ÉcolInfo, un groupement de service du CNRS. On peut aussi s'attendre à ce qu'« une personne qui télétravaille achète un logement plus grand » et donc plus énergivore, comprenant par exemple un bureau pour le télétravail... Il a aussi de fortes chances de racheter un ordinateur, un écran ou encore une imprimante pour faciliter le travail à domicile. Des équipements dont la fabrication et la distribution constituent l'une des principales sources de pollution informatique. Le transport, l'assemblage et la fabrication des composants d'un ordinateur de bureau standard émettent 339 kg d'équivalent CO₂, selon le collectif d'experts indépendants Green IT ❷.

C'est comme faire plus de 1700 km en voiture. ÉcolInfo estime le chiffre à 200 kg pour un ordinateur portable, 350 kg pour un écran.

L'IMPORTANCE DES LIENS

Pour réduire son empreinte carbone, F. Berthoud conseille de « garder ses équipements beaucoup plus longtemps » ou de les acheter d'occasion. Au rayon des bons réflexes : « On peut aussi éviter de stocker des données inutiles ou d'actionner sa caméra tout le long des réunions en visio, par exemple », recommande-t-elle. Les usages de ces appareils numériques en télétravail ont aussi des effets délétères. Par exemple, une heure de visioconférence émettrait de 150 g à 1 kg de CO₂ ❸, l'équivalent de 5 km en voiture.

Au-delà de ses conséquences pratiques, l'inscription du télétravail dans notre quotidien depuis la crise du covid est une occasion manquée de repenser notre rapport au travail, là où télétravailler est aussi une façon d'être à la tâche partout et tout le temps, observe la philosophe Fanny Lederlin. Il encourage ainsi un productivisme et un isolement difficilement compatibles avec l'écologie, estime-t-elle. Au contraire, « il permet justement, en garantissant la continuité d'une partie de l'activité productive planétaire, de maintenir l'idée d'une croissance infinie. » ❹.

● TOM UMBDENSTOCK Journaliste indépendant

❶ Greenworking et Ademe, « Étude sur la caractérisation des effets rebond induits par le télétravail », septembre 2020.

❷ Frédéric Bordage, « Quelle est l'empreinte carbone d'un ordinateur ? », février 2011. Sur www.greenit.fr

❸ Renee Obringer et al., « The overlooked environmental footprint of increasing Internet use », *Resources, Conservation and Recycling*, n° 167, 2021.

❹ Fanny Lederlin, « Télétravail : un travail à distance du monde », *Études*, novembre 2020.



© JOANNA TARLET - GAUTIER SIGNATURES

PEUT-ON ÊTRE CRÉATIF À DISTANCE ?

Plus productifs, mais moins créatifs : cette image poursuit les télétravailleurs, dont les capacités d'innovation seraient asséchées par le manque d'interactions. Et si de nouvelles méthodes de travail permettaient de changer la donne ? **TOM UMBDENSTOCK**

Au bureau, une idée reçue veut que les moments « Eureka » surviennent entre deux frottements de touillette à la machine à café, dans les couloirs ou la file d'attente de la cantine. Dès le début de la crise sanitaire, les économistes Nicholas Bloom et Carl Benedikt Frey ont brandi le risque d'un ralentissement de l'innovation et une menace pour la croissance économique ①. 54 % des directeurs et directrices des ressources humaines français, interrogés par l'ANDRH déclaraient constater

en 2020 une baisse de la créativité ②.

En cause selon les chercheurs, l'appauvrissement des discussions entre collègues. L'étude des échanges numériques de plus de 60 000 employés de Microsoft ③ lors du premier semestre 2020 révèle qu'en télétravail, les salariés communiquent davantage avec les collègues qu'ils connaissaient déjà, au détriment des autres. Le temps passé à collaborer avec des personnes extérieures à leur groupe de travail a, par exemple, baissé de 25 %. Les employés ont eu moins de contacts avec les

collègues avec lesquels ils parlaient ou correspondaient déjà peu et ont créé moins de nouveaux contacts. Or ces interactions facilitent l'accès à de nouveaux types d'informations.

Autre frein à la créativité : le télétravail pousse à se concentrer « *sur des tâches définies, bien délimitées dans le temps par nature moins stimulantes* », pointe Marie Benedetto-Meyer, sociologue spécialiste dans le numérique au travail. Innover suppose de prendre un peu de temps et de liberté : pour réfléchir, explorer de nouvelles voies

sans savoir si elles auront un intérêt, etc. « Dans une étude que j'ai réalisée récemment ❶, les salariés interviewés font souvent une distinction entre les activités réalisées chez eux et au bureau. Ils planifient en télétravail plutôt des activités solitaires et nécessitant peu de créativité (rédiger un compte rendu, lire un document), et laissent au bureau davantage place à la souplesse et l'improvisation pour pouvoir échanger avec des collègues. » Le bureau apparaît aussi comme un lieu où l'on privilégie les activités stimulantes ou d'apprentissage. « Dans une start-up par exemple, des salariés qui faisaient de la prospection téléphonique ressentaient le besoin de passer leurs appels en présentiel pour pouvoir s'entraider et apprendre en écoutant leur collègue », ajoute la chercheuse.

UNE FLEXIBILITÉ BÉNÉFIQUE

D'autres études permettent cependant de relativiser ce constat. D'après une enquête menée par l'économiste Glenn Dutcher aux États-Unis, des étudiants parviennent plus facilement à réaliser des tâches créatives à l'extérieur que dans une même pièce ❷. Dans le premier cas, ils parvenaient en effet à trouver 11 à 20 % de plus d'usages atypiques pour des objets, comme un stylo ou une brique, que dans le second. Selon G. Dutcher, la flexibilité horaire permise par le travail à distance pourrait aussi expliquer cette performance.

Les auteurs en ont conclu que les managers avaient intérêt à confier à leurs employés des tâches créatives en dehors du bureau. Selon M. Benedetto-Meyer, « certains outils numériques explicitement conçus pour innover, comme Miro ou Klaxoon peuvent, dans certains contextes, favoriser la créativité ». Ces plateformes collaboratives, qui fonctionnent avec des systèmes de Post-it, de tableaux blancs, sont très

utiles, par exemple, pour des *brainstormings* à distance.

Les outils technologiques peuvent même stimuler la créativité, la coopération, la communication et l'échange de connaissances ❸, et ainsi contrebalancer les effets de l'isolement du télétravail. Dans des entreprises qui s'appuient sur le numérique au quotidien, comme Ubisoft ou plus généralement dans le monde du jeu vidéo par exemple, les employés « ont l'habitude des outils Web, gèrent des projets complexes, par essence créatifs et innovants comme le jeu vidéo, sans être au même endroit », signale Valérie Mérindol, enseignante-chercheuse en management de l'innovation et de la créativité à PSB Paris School of Business. Cette faculté s'explique aussi par le fait que ces employés « ont des compétences tout de même assez proches les uns des autres. Ils sont souvent jeunes, viennent des mêmes écoles, ont un état d'esprit entrepreneurial... » Il leur est plus facile, dès lors, de se comprendre à distance.

ENCOURAGER LA POLYVALENCE

Face à ces signaux contradictoires, les chercheurs Jimmy Merlet, maître de conférences en sciences économiques à l'université d'Avignon, et Nicolas Poussing, chercheur au Luxembourg Institute of Socio-Economic Research, ont mené une enquête économétrique auprès de 1468 entreprises luxembourgeoises explorant le lien entre télétravail et innovation. Les résultats montrent que le télétravail peut être propice à l'invention de nouveaux biens ou services, lorsque l'employeur encourage la polyvalence des employés, soit leur capacité à effectuer des tâches habituellement attribuées à d'autres collègues. Les télétravailleurs doivent pouvoir accéder à leurs mails, à des documents internes, ou logiciels de

l'entreprise dédiés à leur activité, via un serveur partagé ou un environnement numérique de travail (ENT) par exemple, pour continuer à enrichir leur palette méthodologique.

Toutefois, les variables prises en compte dans le cadre de cette étude ne suffisent pas à expliquer, à elles seules, le lien entre télétravail et innovation produit. « Cet article est une base pour aller plus loin et explorer d'autres aspects, comme le nombre de télétravailleurs, la fréquence du télétravail, ou encore les lieux où se rendent les télétravailleurs », précise J. Merlet.

Selon Suzy Canivenc, chercheuse associée à la chaire « Futurs de l'industrie et du travail. Formation, innovation, territoires », de Mines ParisTech-PSL, une organisation alternant bureau et domicile semble une piste intéressante pour tenter de concilier créativité et télétravail. « On pourrait imaginer réaliser les tâches de concentration profonde et de créativité individuelle en télétravail, les moments de créativité collective et d'innovation – réunion, brainstorming, etc. – sur site. » Reste à faire l'effort de prendre une pause pour se rapprocher des collègues qu'on connaît moins.

● **TOM UMBDENSTOCK**
Journaliste indépendant

❶ Voir Adam Gorlick, « The productivity pitfalls of working from home in the age of covid-19 », *Stanford News*, mars 2020, et Carl B. Frey, « The great deceleration », *MIT Sloan Management Review*, 8 juillet 2020.

❷ ANDRH/BCG, enquête « Le télétravail, postcovid, vu par les DRH », juin 2020.

❸ Longqi Yang et al., « The effects of remote work on collaboration among information workers », *Nature Human Behavior*, n° 6, 2022.

❹ Livre blanc à paraître sur le travail hybride, réalisé avec Tenzing Conseil.

❺ Glenn Dutcher, « The effects of telecommuting on productivity: An experimental examination. The role of dull and creative tasks », *Journal of Economic Behavior & Organization*, vol. LXXIV, n° 1, septembre 2012.

❻ Jimmy Merlet et Nicolas Poussing, « Impact du télétravail sur l'innovation des entreprises : une étude sur données d'enquête », *Revue d'économie industrielle*, n° 171, 2020/3.

PLUTÔT CHIMPANZÉ OU PLUTÔT MACAQUE ?

Nos congénères simiesques, avec qui nous partageons beaucoup sur le plan social, peuvent nous inspirer de bonnes – ou de mauvaises ! – façons de nous adapter au télétravail. PASCAL PICQ

Comment, avec l'explosion du télétravail, maintenir la cohésion des équipes ? Comment assurer l'adhésion aux orientations de l'entreprise ? En s'inspirant des sociétés de grands singes ou, plus précisément, des systèmes sociaux que nous partageons avec eux. Depuis leur dernier ancêtre commun en Afrique, il y a environ 6 millions d'années, les humains et les chimpanzés vivent dans des sociétés dites de fusion et de fission. Les individus se réunissent pour des activités à haute signification sociale (fusion) comme l'épouillage, essentiel à la constitution de liens sociaux au sein du groupe. Le reste du temps, au moment de chercher de la nourriture par exemple, ils se scindent en petites unités ou restent seuls (fission). C'est ce qui leur permet de maintenir une forte cohésion sociale – qui se traduit d'ailleurs par des différences culturelles d'une communauté de chimpanzés à l'autre – tout en assurant une exploitation efficace des ressources de leurs territoires.

Les humains vivent aussi dans des sociétés dites de fusion/fission, où vient s'ajouter une séparation entre les lieux associés au travail et à la vie privée. Le développement du travail à distance ou à domicile, depuis le début de la crise sanitaire, est venu bouleverser cette organisation. Alors que notre vie professionnelle relevait traditionnellement de la fusion, générant un sentiment de cohésion au sein des équipes de travail, elle bascule

désormais du côté de la fission. Chacun s'active de son côté, au risque de voir toute culture commune se déliter. Les entreprises se retrouvent, de ce fait, obligées d'innover si elles souhaitent se maintenir en tant que structure collective, cultiver des valeurs communes ou un esprit d'équipe. L'irruption du télétravail met ainsi en jeu, plus fondamentalement, leur capacité d'adaptation à ce qui se profile comme une « (r)évolution anthropologique ».

CULTURE TOP-DOWN CHEZ LES MACAQUES

Comment s'adapter à ce bouleversement ? Les travaux conduits par un groupe d'éthologues ❶ sur les différentes sociétés de singes, pour essayer de comprendre quels groupes innoveraient ou s'adaptent le mieux à de nouvelles configurations, pourraient bien nous inspirer. Leur méta-analyse compare 74 populations de 28 espèces (babouins, macaques, capucins...), dont les grands singes (orangs-outans, gorilles, chimpanzés, bonobos) et les humains. Elle cherche à faire ressortir les caractères éthologiques universaux qui prévalent pour l'innovation et l'adaptation, quelle que soit l'espèce. Elle distingue notamment deux grandes catégories de comportements : macaques et chimpanzés. Les premiers se caractérisent par une culture « top-down », un système hiérarchique rigide, descendant, et un fort népotisme. Chez les macaques, les statuts priment sur les compétences, les indi-

vidus sont contraints de se conformer aux règles et aux injonctions, les écarts et les erreurs étant immédiatement sanctionnés. On ne leur demande pas d'adopter de nouvelles attitudes ou de manifester de nouvelles aptitudes.

À l'inverse, les chimpanzés font preuve d'une culture beaucoup plus « bottom-up ». La hiérarchie et les statuts sont plus souples ; les compétences des individus (chasse, outils...) sont mieux reconnues et jouent davantage quand il s'agit d'affirmer ou de reconnaître un *leadership*. Le droit à l'erreur tout comme la tolérance et la réconciliation font partie des mœurs. Les populations respectivement les plus fidèles à ces deux typologies sont les macaques rhésus d'Inde et les chimpanzés de la forêt de Taï, en Côte d'Ivoire. Il existe des variations autour de ces schémas, mais on ne connaît aucun groupe social mélangeant ces deux modèles.

Un modèle social est-il plus adapté qu'un autre au changement, à l'adaptation et à l'innovation, qu'implique le télétravail pour les entreprises ? Cette question, n'a aucun sens pour l'éthologue, mais elle en a pour le manager. Les chimpanzés apparaissent comme un meilleur exemple pour faire face à la révolution du télétravail, dans la mesure où ils s'adaptent généralement mieux à des environnements en pleine transformation. À l'inverse, le modèle social des macaques pourrait être plus efficace dans des environnements connus et changeant peu. Avant la crise sanitaire, les cadres et dirigeants pouvaient comme les macaques imposer des tâches en présentiel ou en distantiel au nom de productivité, la réduction des frais de déplacement ou des surfaces de bureau. Aujourd'hui, les acteurs de l'entreprise ont davantage intérêt à se faire chimpanzés et à repenser l'organisation des tâches en tenant compte des remarques et

des attentes des collaboratrices et des collaborateurs, et en privilégiant des boucles d'interactions entre tous les acteurs.

Le modèle collaboratif « chimpanzés » suscite davantage l'adhésion à de nouvelles formes d'organisation. C'est une dimension essentielle : le consentement est en effet la base de tout système social comportant des acteurs plus ou moins indépendants, et donc de toute culture commune, comme l'expliquait l'anthropologue Claude Lévi-Strauss dans *Tristes tropiques* (1955). Sans consentement, pas d'esprit d'équipe. Inversement, des tensions se manifesteront inévitablement entre les collaborateurs, selon qu'ils se sentent plus ou moins obligés d'être en présentiel ou en distanciel ou, plus encore, qu'ils soient éligibles ou non au travail à distance.

AVERSION AU RISQUE CHEZ LES CAPUCINS

Obtenir un consentement plein et entier des salariés à de nouveaux modèles d'organisation, cependant, ne se fera pas sans heurts, et nécessitera du temps et de l'énergie, compte tenu notamment de notre forte aversion au risque. C'est ce que montrent des études en économie comportementale sur les humains, mais aussi en éthologie sur nos cousins les singes capucins ! Des éthologues de l'université de Yale ^② leur ont appris à échanger des jetons contre des pommes avec deux personnes différentes, selon les modalités suivantes. La première leur donne d'abord trois pommes, puis une seule. La seconde, procède selon une autre répartition : elle leur remet deux fruits, puis à nouveau deux. Les capucins comprennent qu'ils obtiendront toujours quatre pommes, mais réfléchissant d'abord en termes de gains assurés, ils développent une nette préférence pour la première



© JOANINA TARLET-GAUTEUR/SIGNATURES

personne. Comme les capucins, nous nous préoccupons davantage de ce que nous risquons de perdre avec le télétravail, que ce que nous pourrions y gagner. Nous craignons que notre activité ne soit plus perçue ni reconnue à sa juste valeur par notre hiérarchie. Nous avons peur de perdre le contact avec nos collègues et avons plus de mal à voir les nouvelles relations que nous pourrions tisser, grâce aux outils numériques par exemple. Moralité : pour fédérer leurs équipes, les entreprises auront tout intérêt à mettre l'accent sur les points positifs du travail à distance. Au boulot les bonobos !

● PASCAL PICQ

Paléoanthropologue, ancien chercheur associé et enseignant au Duke University Medical Center, maître de conférences au Collège de France. Fondateur de la société de conseil Anthroprise, il vient de publier *Les Chimpanzés et le télétravail. Vers une (r)évolution anthropologique ?*, Eyrolles, 2021.

① Cristian Pasquaretta et al., « Social networks in primates smart and tolerant species have more efficient networks », *Scientific Reports*, 23 décembre 2014.

② Keith Chen, « How basic are behavioral biases ? Evidence from capuchin monkey trading behavior », *Journal of Political Economy*, vol. CXIV, n° 3, février 2006.

À LIRE

• *Un paléoanthropologue dans l'entreprise. S'adapter et innover pour survivre* Pascal Picq, Eyrolles 2011.

POUR PROLONGER LA LECTURE

Les sources de ce dossier

- « Le télétravail : quels enjeux pour la santé, la qualité de vie au travail et les modes de management ? »
Émilie Vayre, in É. Vayre, *La Digitalisation du travail. Nouveaux espaces et nouvelles temporalités de travail*, ISTE, 2022.
- « Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? »
Caroline Diard et Virginie Hachard, *Gérer et comprendre*, n° 144, 2021/2.
- « À l'épreuve du télétravail »
Sophie Binet, Alexandra et Frédérique Letourneux, *Mouvements*, n° 106, 2021.
- « Quelles conditions de travail et d'exercice du management en télétravail confiné ? »
Enquête réalisée en avril et mai 2020 par Emmanuel Abord de Chatillon, Clara Laborie, Damien Richard et Jean-Charles Beyssier.
- « Travail à distance »
Jacqueline Vacherand-Revel, in Gérard Valléry (dir.), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés*, Dunod, 2019.
- « À distance. Enquête sur les figures contemporaines du travail à domicile »
Frédérique Letourneux, thèse de doctorat en sociologie, 24 novembre 2017, EHESS.
- « Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives postcovid »
Laurent Taskin, *Regards économiques*, n° 164, 2021.
- « Le télétravail, frein à la représentation et à l'action collective en entreprise ? »
Tristan Haute et Camille Noûs, *Sociologies pratiques*, n° 43, 2021/2.
- « Impact du télétravail sur l'innovation des entreprises : une étude sur données d'enquête »
Jimmy Merlet et Nicolas Poussing, *Revue d'économie industrielle*, n° 171, 2020/3.
- « Télétravail : un travail à distance du monde »
Fanny Lederlin, *Études*, 2020/11.

- « 8 questions sur l'avenir du télétravail, vers une révolution du travail à distance ? »
Rapport sénatorial d'information fait au nom de la délégation sénatoriale à la prospective, 2021.

Notre coup de cœur

- « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social »
Émilie Vayre, *Le Travail humain*, n° 82, 2019/1.

Pour faire un pas de côté

- *Les Chimpanzés et le télétravail. Vers une (r)évolution anthropologique ?*
Pascal Picq, Eyrolles, 2021.
- *Un paléanthropologue dans l'entreprise. S'adapter et innover pour survivre*
Pascal Picq, Eyrolles, 2011.

Podcasts, vidéos, articles en ligne

- *Les rapports d'enquêtes sur le télétravail*
Chaire « Management et santé du travail », université Grenoble-Alpes.
- « Entre télétravail et présentiel, quel management postcovid ? »
Emmanuel Abord de Chatillon, Clara Laborie, Damien Richard et Jean-Charles Beyssier, *The Conversation*, 5 janvier 2022.
- « Sommes-nous plus efficaces en télétravail ? »
Fanny Zarifi, Elisa Bellanger et Olivier Escher, vidéo sur *Le Monde.fr*, 17 octobre 2020.



DANS LES ARCHIVES DE SCIENCES HUMAINES (WWW.SCIENCESHUMAINES.COM)

- « Travail. Les nouvelles fractures »
Frédérique Letourneux (coord.), *SH*, n° 337, juin 2021.
- « Comment manager aujourd'hui ? »
Fabien Trécourt (coord.), *SH*, n° 319, novembre 2019.
- « Comment allons-nous travailler demain ? »
Jean-François Dortier et Christophe Rymarski (coord.), *SH*, n° 286, novembre 2016.
- « Travail : du bonheur à l'enfer »
Jean-François Dortier (coord.), *SH*, n° 242, novembre 2012.

sciences HUMAINES

ABONNEZ-VOUS



CHOISISSEZ VOTRE FORMULE

ABONNEMENT 1 AN PAPIER + DIGITAL Entourez le tarif choisi	11 mensuels	11 mensuels + 4 Grands Dossiers	11 mensuels + 4 Grands Dossiers + Accès Web
France	54 €	69 €	99 €
DOM TOM / Europe	66 €	88 €	118 €
Reste du monde	73 €	98 €	128 €

NB : pour les abonnements « Étudiants, Institutions, Entreprises »
veuillez consulter nos tarifs en ligne
ou écrire à serviceclients@scienceshumaines.fr

Abonnez-vous
par téléphone :
03 86 72 07 00
Code 347

OU

Retrouvez
toutes nos
formules
abonnements
en scannant
ce QRcode



Cochez les cases correspondantes :

OUI, je m'abonne à Sciences Humaines au prix de _____ €
Je règle aujourd'hui la somme de _____ €

☐ Par chèque (bancaire ou postal) à l'ordre de Sciences Humaines

☐ Par virement BP Bourgogne Franche-Comté

IBAN : FR76 1080 7004 0922 1217 7531 021 BIC CCBPFRPPJN

Mes coordonnées :

Nom
Prénom
Société
Adresse
CP Ville
Pays
Courriel

À compléter et à retourner avec votre règlement
dans une enveloppe NON AFFRANCHIE à :
Sciences Humaines - Libre Réponse 60 546 - 89 019
Auxerre Cedex

Depuis l'étranger
à retourner dans une enveloppe AFFRANCHIE à :
Sciences Humaines - BP 256 - 89 004
Auxerre Cedex France

En retournant ce formulaire, vous acceptez que Sciences Humaines responsable
de traitement, utilise vos données personnelles pour les besoins de votre commande,
de la relation Client et d'actions marketing sur ses produits et services. Pour
connaître les modalités de traitement de vos données ainsi que les droits dont
vous disposez (accès, rectification, effacement, opposition, portabilité, limitation
des traitements, sort des données après décès), consultez notre politique de
confidentialité à l'adresse <https://www.scienceshumaines.com/politique-confidentialite>
ou écrivez à notre Délégué à la protection des données à Sciences Humaines
BP 256 - 89004 Auxerre Cedex ou serviceclients@scienceshumaines.fr