

LA PETITE

BOÎTE À OUTILS

LA COLLECTION BUSINESS N°1 DES VENTES

du

Télétravail

LA PETITE

BOÎTE À OUTILS

LA COLLECTION BUSINESS N°1 DES VENTES

du Télétravail

Une vision 360° du travail hybride et de ses enjeux

Grégoire Epitalon
Frantz Gault
Camille Rabineau

27 outils
clés en main
+ 3 plans d'action

DUNOD

Mise en page : Belle Page

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

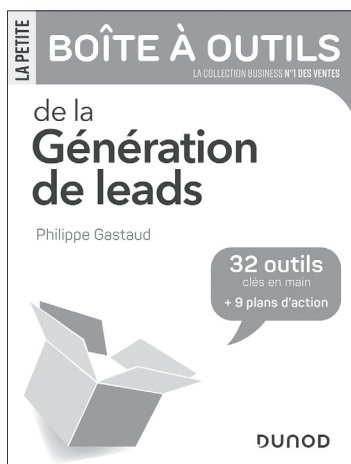
ISBN : 978-2-10-082687-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

La petite Boîte à outils

des outils opérationnels
tout de suite



Sommaire

Introduction Domicile vs bureau : petite anthropologie du télétravail	8
DOSSIER 1 ENCADRER LE TÉLÉTRAVAIL	16
Outil 1 Encadrer et formaliser le télétravail	18
Outil 2 Structurer l'accès au télétravail	20
Outil 3 Définir le rythme du télétravail	22
Outil 4 Choisir le lieu du télétravail	24
DOSSIER 2 DÉPLOYER LE TÉLÉTRAVAIL	26
Outil 5 Comprendre les obligations de l'employeur	28
Outil 6 Impliquer les acteurs du projet	30
Outil 7 Adapter le système d'information	32
Outil 8 Faire évoluer le management	34
Interview Jean-François Bentz et Sébastien Lupfer , directeur adjoint et manager pôle projets (CPAM du Haut-Rhin)	36
DOSSIER 3 MANAGER UN TÉLÉTRAVAILLEUR	38
Outil 9 Faire le choix de la confiance	40
Outil 10 Évaluer l'autonomie	42
Outil 11 Développer l'autonomie	44
Outil 12 Réaliser un <i>feedback</i>	46
Interview Laurent Taskin , docteur en sciences économiques et de gestion, Professeur à la Louvain School of Management, Université catholique de Louvain	48

DOSSIER 4 MANAGER UNE ÉQUIPE DISTRIBUÉE	52
Outil 13 Piloter l'activité.....	54
Outil 14 Faciliter la coopération.....	56
Outil 15 Communiquer autrement.....	58
Outil 16 Ritualiser les temps collectifs.....	60
Plan d'action Construire son pacte d'équipe	62
DOSSIER 5 TRANSFORMER LA CULTURE D'ENTREPRISE	66
Outil 17 Asynchroniser le travail.....	68
Outil 18 Cultiver l'informel.....	70
Outil 19 Personnaliser le télétravail.....	72
Outil 20 Développer une culture apprenante.....	74
Outil 21 Réinventer l'organisation.....	76
Plan d'action Accompagner la transformation des pratiques	78
Interview Agnès Daoudal , Change Management Officer, CA-GIP, Crédit Agricole Group Infrastructure Platform	80
DOSSIER 6 TRANSFORMER LES LIEUX DE TRAVAIL	84
Outil 22 Diversifier les lieux de travail	86
Outil 23 Concevoir un bureau utile.....	88
Outil 24 Adopter le bureau flexible.....	90
Plan d'action Concevoir de nouveaux aménagements de bureaux	92
Interview Baptiste Broughton , directeur de Neo-Nomade, leader de l'immobilier flexible en France.....	96
DOSSIER 7 GÉRER LES IMPACTS	100
Outil 25 Prévenir les risques pour la santé.....	102
Outil 26 Repenser le temps de travail.....	104
Outil 27 Évaluer l'empreinte carbone du télétravail.....	106
Interview Danièle Linhart , sociologue, directrice de recherche émérite au CNRS.....	108
Annexes	111
Conclusion – <i>Prospective fiction</i> 2069 : les nouveaux nomades.....	122

Introduction

Domicile vs bureau : petite anthropologie du télétravail

En 1993, un rapport du gouvernement français signé par Thierry Breton s'intéressait pour la première fois à l'émergence du télétravail en France. Identifiant à l'époque quelques 16 000 télétravailleurs dans l'Hexagone et se demandant comment définir juridiquement cette nouvelle pratique, ce rapport marque en quelque sorte le début de l'histoire du télétravail en France. S'en suivirent plusieurs dispositifs visant à en soutenir le développement : création de télécentres par la Datar en 1996, expérimentations par EDF et France Télécom en 1998, accord-cadre européen en 2001...

Tout cela, c'était il y a bientôt 30 ans. Une génération s'est depuis écoulée, génération durant laquelle l'humanité a massivement adopté Internet, les ordinateurs et les smartphones. Comme en rêvait Bill Gates, il y a désormais un ordinateur dans chaque foyer ; et même dans chaque poche. Pourtant, le télétravail n'a pas connu le même succès. En 2017 par exemple, 7% seulement des actifs français télétravaillaient de façon régulière (source : Eurostat). C'est loin, très loin du potentiel de 40 à 60% identifié par le gouvernement durant la pandémie (source : ministère du Travail).

Le télétravail ne manque pourtant pas d'atouts : des centaines d'études ont démontré le gain de performance qu'il génère ; des centaines d'entreprises ont montré qu'il permet de réduire les coûts immobiliers et d'améliorer l'empreinte environnementale. Alors, comment expliquer cette imperméabilité à un « nouveau mode de travail » qui existe depuis un quart de siècle ? Pourquoi le bureau garde-t-il une place si centrale dans le travail du XXI^e siècle ?

LA CATHÉDRALE MODERNE

Durant des millénaires, les humains ont travaillé soit chez eux, soit dans la nature environnant leur domicile. Cela était encore vrai quand émergea au XVIII^e siècle la proto-industrie, l'essentiel de la production étant alors assurée dans des ateliers à domicile (d'où vient d'ailleurs la notion de « travail à domicile », différente de celle du télétravail). C'est donc au XIX^e siècle que la donne a changé : avec la révolution industrielle, le travail

s'est extrait du lieu de vie pour migrer vers des lieux de production centralisés.

Nul doute que l'habitus contemporain du bureau soit un héritage de cette révolution industrielle. C'est pourtant une autre révolution qui, à la même époque, a façonné plus en profondeur le réflexe culturel qui nous pousse à toujours aller au bureau au XXI^e siècle. Une révolution qui touche à l'imaginaire, et dont le climax s'opéra en 1789 : *exit* les rois et les dieux, déclarèrent alors les Lumières, place à l'Homme libre et à son génie.

Pour nombre de chercheurs en sciences sociales, la transformation qui s'est alors opérée dépassait le simple cadre technologique ou constitutionnel. Il s'agissait d'une transformation religieuse, plaçant le progrès et le travail au centre de la scène. Une religion dont les origines sont complexes et anciennes, succédant notamment à la réforme protestante qui fit du travail une nouvelle forme d'indulgence permettant d'accéder au Salut. Une croyance dont Max Weber souligna les liens étroits avec la naissance du capitalisme moderne. Et comme toute religion, ce nouvel imaginaire fut encapsulé dans un corpus de normes (droit de la propriété, droit des sociétés, Code du travail...) et incarné dans des symboles matériels. C'est le rôle que jouent ces immenses tours de bureaux construites au XX^e siècle, sortes de cathédrales modernes rivalisant avec les clochers et les pyramides d'antan. Comme à l'église, on s'y rendait de façon rituelle, accoutré d'une cravate et d'une sacoche aux couleurs de sa paroisse, pour y recevoir pieusement la parole des supérieurs.

Dans ce tableau, l'émergence du télétravail fait tache. N'est-ce pas une hérésie, comme ne plus

aller à messe ? Cela expliquerait les débats passionnés - et parfois irrationnels - qui ont accaparé les réseaux sociaux durant la pandémie, quand il était question de (peut-être) ne plus jamais retourner au bureau. Cela expliquerait également pourquoi, en 2021, l'objectif prioritaire des dirigeants était de « faire revenir les collaborateurs aux bureaux » (source : Génie des Lieux). Dans la vision du monde occidental, aller au bureau était un rituel profondément ancré dans les mœurs, et il était difficile de voir les choses autrement.

LE RETOUR DU PHALANSTÈRE

La métaphore de la cathédrale ne suffit cependant pas à brosser une compréhension exhaustive de la fonction du bureau et des réticences persistantes envers le télétravail. Pour compléter le tableau, il faut mobiliser la figure du phalanstère, et revenir au XIX^e siècle. Un siècle tumultueux, sujet à d'incessantes révolutions politiques car royautes et églises ont perdu leur légitimité à manager la société. Face aux corons miniers et aux faubourgs insalubres enfantés par la révolution industrielle, apparaît alors l'idée du phalanstère.

La question qui préoccupe l'époque est : comment reconstruire un corps social ? Le concept de phalanstère, créé par Charles Fourier et promu par quelques industriels idéalistes, se propose de reconstruire le corps social autour du travail et de l'entreprise. Une entreprise où l'on travaille évidemment ; mais où l'on vit également,

celle-ci apportant gîte, couvert, loisir, sécurité sociale... Tels Marx ou Saint-Simon, nombreux penseurs de l'époque pensaient que l'économie deviendrait le nouveau squelette du corps social.

Au XX^e, c'est toutefois la Nation qui obtiendra le poste de manager du corps social, avec les atouts qu'on lui connaît : démocratie, éducation, justice, redistribution des richesses... Toutefois, depuis la fin de la guerre froide et l'avènement d'une dérégulation mondialisée, les Nations perdent progressivement de leur capacité à manager. Aussi voit-on poindre le retour du phalanstère, en particulier aux États-Unis. Ainsi de ces campus californiens apportant à leurs salariés mille avantages en nature ; ou de cette récente proposition de loi au Nevada permettant aux entreprises de créer leurs propres lois et gouvernements. Cela pose une question de fond : l'entreprise est-elle vraiment un « corps social » ? Interrogation qui mérite attention car c'est finalement là l'argument ultime des suspicions envers le télétravail : il faut « préserver la communauté de travail », « faire vivre le collectif et le lien social ». Difficile toutefois de voir dans l'entreprise une communauté. Elle n'est ni une communauté religieuse, dès lors que la majorité des membres (89 % selon la dernière enquête Gallup) sont désengagés voire activement désengagés vis-à-vis de leur employeur. Ni une communauté au sens civil du terme dès lors que les membres sont subordonnés, sans emprise sur les ressources ou le sens de l'entreprise. Est-elle alors un collectif ? Selon des sociologues comme Danièle Linhardt, elle l'était naguère, notamment au travers du mouvement syndical et du collectif ouvrier. Mais ce collectif est en peine

depuis que le « nouveau management » - effrayé par les mobilisations de 1968 - se soit employé à le déconstruire par l'individualisation du management (individualisation des salaires, des carrières, des objectifs...). De collectif il subsiste peut-être plutôt un esprit de collectif sportif - que les entreprises s'entichent d'ailleurs à sponsoriser ! Telle l'équipe nationale de football, les individus sont ainsi en « coopération » : la compétition interne amène certains sur le terrain, d'autres sur le banc de touche, mais il est *in fine* attendu que tous collaborent pour faire gagner leur pays.

Le télétravail est-il incompatible avec cet esprit de collectif en coopération ? Faut-il absolument se retrouver au bureau pour « jouer collectif » ? *A priori* non car les nouvelles technologies permettent de collaborer à distance, et le télétravail tend à augmenter le taux d'engagement des salariés (+35 % selon Gallup). L'expérience du télétravail à temps plein durant la pandémie, ainsi que celle d'entreprises fonctionnant depuis longtemps sans bureau (Wordpress, Gitlab...), en constituent d'ailleurs de formidables démonstrations !

L'OPEN SPACE PANOPTIQUE

Comment comprendre alors l'attachement des employeurs à la « cathédrale bureau », malgré son coût économique et écologique ? D'aucuns, s'inspirant de Michel Foucault, se demandent si l'*open space* n'est pas une version moderne du panoptique. Un panoptique est un bâtiment

carcéral conçu pour maximiser la surveillance des prisonniers. C'est un argument régulièrement avancé pour expliquer les réticences au télétravail : du fait de la distance, le manager perdrait de son « pouvoir négatif », un pouvoir visant à surveiller et à discipliner. Et au passage, en l'absence d'une troupe d'humains subordonnés, il perdrait l'incarnation de son pouvoir. Cette explication s'appuie sur une expérience de travail modelée, depuis plus d'un siècle, par les théories managériales de Taylor. Théories considérant le travailleur comme un *homo economicus* ignare, sujet à « de mauvais travers ». Théories notamment appliquées par Henry Ford au travers de son « bureau de sociologie » dont la fonction était d'enquêter sur l'hygiène de vie des salariés. Charge ensuite aux managers de leur inculquer discipline au travail et sens de l'intérêt général (de l'entreprise).

Mais au XXI^e siècle, la technologie du pouvoir a changé de visage. Dans de nombreuses entreprises, on préfère désormais le « pouvoir positif » - comprendre : la manipulation des désirs individuels. Great Place to Work, Chief Happiness Officer, et même parfois Chief Emotion Officer : l'heure est ainsi au bien-être qu'est censé procurer le travail, en particulier quand il y a un baby-foot et des canapés au bureau. Au XXI^e siècle, le lien de subordination est ainsi *rebrandé* en lien de collaboration, une collaboration choisie et souriante.

Aussi plutôt que d'un panoptique, le bureau s'assimilerait plutôt à cette cour de Versailles où Louis XIV aimait entretenir et divertir l'aristocratie, pour mieux la contrôler. Certains philosophes, comme Julia de Funès, aiment aussi utiliser la

métaphore de la « pièce de théâtre », la vie au bureau s'apparentant à une comédie dominée par des acteurs principaux, secondée par des adjuvants, rythmée de coups d'éclats et d'intrigues en coulisse.

Et qu'on le compare à la cour de Versailles ou à une pièce de théâtre, qu'il exerce un pouvoir négatif ou positif, le bureau a besoin de la présence des salariés pour accomplir sa fonction de contrôle social. Il va sans dire que le télétravail met à mal cette fonction. Car en apportant de la distance et en stimulant l'autonomie des salariés, le télétravail peut amener les salariés à se désengager un peu plus encore de cette comédie.

ET PUIS SOUDAINEMENT

Et puis le 16 mars 2020 à 20 h, le Président de la République a solennellement annoncé le confinement de l'Hexagone. Le télétravail est soudainement devenu obligatoire pour des millions de Français. L'appellation « télétravail » a fait débat du fait de son caractère non-volontaire et de son inscription dans un contexte de confinement généralisé. Cela n'en restait pas moins du « télétravail considéré comme un aménagement nécessaire pour la continuité d'activité en cas de circonstances exceptionnelles » (article L1222-11 du Code du travail).

Ce « télétravail-confiné » fut psychologiquement éprouvant pour une partie de la population : différents sondages ayant fait état de 20 % des salariés en souffrance du fait de l'isolement. Il reste cependant à démontrer si c'est l'isolement