

TRAVAIL HYBRIDE, TRAVAIL DURABLE ? LA PLACE DE L'OUTIL DANS L'INCLUSION A DISTANCE

L'étude du télétravail et de ses effets sur les organisations, les collectifs et les individus aura connu un essor considérable dans la littérature scientifique depuis bientôt cinquante années. Portée autant que légitimée par un contexte grandissant de flexibilisation du travail et de recours aux technologies de l'information et de la communication (désormais TIC) (Vayre, 2019), la pratique se déploiera progressivement dans de nombreux secteurs et activités de travail (Eurofound, 2020), nourrissant au passage de nombreux fantasmes liés à l'avènement d'un « nouveau » ou d'un « futur » monde du travail (Ajzen, 2020 ; Schlogl *et al.*, 2021). Néanmoins, l'arrivée de la pandémie de coronavirus viendra profondément ébranler ce corpus de connaissances constitué au cours des années. Brusquement, le télétravail n'est plus l'affaire d'une pratique de flexibilité spatiale limitée dans sa fréquence, parfois organisée avec le responsable local et les collègues, et traduisant l'expression d'un choix individuel d'organiser efficacement des activités professionnelles et domestiques dans les temps et les espaces. Au contraire, la pratique se voit désormais imposée dans sa fréquence et ses lieux d'exécution, et généralisée à l'ensemble des personnes exerçant principalement des activités dites « télétravaillables » (Baldwin et Dingel, 2021). Cet épisode constitue une opportunité pour la communauté scientifique de comprendre un certain nombre de nouveaux phénomènes à l'œuvre (Ajzen, 2021 ; Hansez *et al.*, 2021). Parmi ceux-ci, on pointe l'inclusion des individus dans les dynamiques collectives au travail.

De précédents travaux mettent en avant la manière dont l'usage du télétravail se traduit par une reconfiguration de ces dynamiques dont l'un des enjeux est la disponibilité à distance. Certaines études montrent des stratégies collectives visant à limiter les interruptions à distance et à favoriser les échanges au bureau (Hislop et Axtell, 2009 ; Boell *et al.*, 2016). Ces stratégies peuvent également être individuelles et se traduisent alors par différentes techniques de *joignabilité partielle*, voire de déconnexion (Fernandez *et al.*, 2014) facilitées par la possibilité offerte par les TIC d'opter pour des échanges synchrones ou asynchrones (Nicklin *et al.*, 2016). A travers ces recherches, on comprend que le télétravail est principalement pensé comme une pratique qui vise à se couper, au moins temporairement de l'organisation. Le revers identifié de cette démarcation est un risque d'isolement, de désocialisation, de dégradation de l'atmosphère de travail (Child et Rodrigues, 2005 ; Tietze et Musson, 2010 ; Tietze et Nadin, 2011 ; Tremblay et Thomsin, 2012 ; Collins *et al.*, 2016), avec en corolaire des enjeux de partage de connaissances, de socialisation ou encore d'innovation (Golden et Veiga, 2005 ; Golden et Raghuram, 2010 ; Taskin et Bridoux, 2010 ; Boell *et al.*, 2016). C'est également la nature même des relations sociales qui peut évoluer et devenir davantage transactionnelle et instrumentale (Tietze et Nadin, 2011).

Si ces recherches tendent à montrer de possibles dilutions des collectifs de travail, d'autres montrent, au contraire, une réelle démarche volontariste visant à réinvestir non seulement les espaces physiques mais également virtuels pour retrouver une communauté de travail (Ajzen et Taskin, 2021). Cela s'explique non seulement par un besoin « d'être ensemble » ou de « faire partie d'un collectif » mais également pour une large préférence des échanges en face-à-face (Golden *et al.*, 2008 ; Vayre et Pignault, 2014). Ceci tend à montrer comment l'espace physique de travail revêt un caractère important pour la pérennité des collectifs de travail (Halford, 2005) dans la mesure où l'identité collective se définit en interaction avec les espaces (Stang-Våland et Georg, 2018). Néanmoins, les espaces virtuels peuvent également constituer un moyen de

substitution efficace pour prolonger les échanges utiles constitutifs d'une communauté de travail (Leonardi *et al.*, 2010 ; Ajzen et Taskin, 2021).

La mise en place soudaine du télétravail généralisé vient dès lors questionner la reconfiguration des relations sociales et des communautés de travail, désormais dépendantes des technologies pour se maintenir (voir Bellini et De Carvalho, 2021). En corolaire, cela pose la question du rôle des TIC dans l'inclusion des personnes dans ces collectifs. A l'heure où le « futur du travail » est questionné (Schlogl *et al.*, 2021), la dimension durable (Eurofound, 2021) ou décente (Arnoux-Nicolas, 2019) du travail ne peut être soustraite à la discussion, avec au premier plan la GRH directement concernée par les changements qui s'opèrent (Stuart *et al.*, 2021). Pour appréhender ces phénomènes à l'œuvre, nous optons pour une démarche qualitative et longitudinale en trois temps, menée entre mars 2020 et avril 2021. La première phase est exploratoire et est réalisée dans dix organisations auprès de responsables RH et IT. La seconde phase s'opère six mois après la première. Elle permet de rencontrer une dizaine d'acteurs dans deux des organisations ciblées suite à la première phase. Enfin la troisième phase est opérée six mois plus tard et poursuit un objectif de confirmation et de suivi des questionnements soulevés par les deux précédentes.

Au total les 60 entretiens menés permettent de montrer une succession de reconfigurations des relations sociales, partant d'abord d'investissement massif des salariés dans les communautés de travail par le biais des TIC avant un délitement progressif de ces collectifs se traduisant par un désinvestissement des espaces virtuels. Ces constats appellent à questionner le rôle à la fois neutre et limité des TIC dans le temps et appelle les professionnels RH à penser la présence au bureau comme un moyen d'inclusion des personnes en phase avec un travail durable (voir p.ex. Vendramin *et al.*, 2012).

Bibliographie

- Ajzen, M. and Taskin, L. (2021), « *The re-regulation of working communities and relationships in the context of flexwork : A spacing identity approach* », *Information and Organization*, 31(3)
- Ajzen, M. (2021), « *Reconfiguration du travail. Télétravail : appréhender l'amont pour préparer l'aval de la crise ?* », *Démocratie*, Vol. Mars, no.3, p. 2-4.
- Ajzen, M. (2020), « *Quand le « nouveau » monde du travail naturalise la flexibilité : une analyse conventionnaliste des usages du télétravail* ». Thèse de doctorat : UCLouvain. p.390
- Arnoux-Nicolas, C. (2019), *Donner un sens au travail : Pratiques et outils pour l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Baldwin, R. et Dingel, J.I. (2021), « *Telemigration and development: on the offshorability of teleworkable jobs* », NBER working paper series, n°29387.
- Bellini, S. et De Carvalho, D. (2021), « *Le déploiement du télétravail à grande échelle : étude exploratoire des régulations sociales à l'œuvre* », *Innovations*, prépublication.
- Boell, S.K., Cecez-Kecmanovic, D. et Campbell, J. (2016), « *Telework Paradoxes and Practices: The Importance of the Nature of Work* ». *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–131.
- Child, J. et Rodrigues, S. (2005), Social identity and organizational learning. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management*. Oxford : Blackwell Publishing Ltd.
- Collins, A.M., Hislop, D. et Cartwright, S. (2016), « *Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors* », *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161-175.
- Eurofound (2020), « *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age* », *New forms of employment series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2021), « *Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework* », *Challenges and prospects in the EU series*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

- Fernandez, V. Guillot, C. et Marraud, L. (2014), « *Télétravail et travail à distance équipé* » ». *Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ?* », *Revue française de gestion*, n°238(1), 101-118.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008), « *The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?* », *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421.
- Golden, T. et Raghuram, S. (2010), « *Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions* », *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1061-1085.
- Golden, T. et Veiga, J. (2005), « *The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction : Resolving Inconsistent Finding* », *Journal of Management*, 31(2), 301–318.
- Halford, S. (2005), « *Hybrid workspace : re-spatialisations of work, organisation and management* », *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- Hansez, I., Taskin, L. et Thisse, J.-F. (2021), « *Télétravail: solution d'avenir ou boom éphémère? In: Télétravail : solution d'avenir ou boom éphémère ?* » *Regards économiques*, no.164, p. 1-28.
- Hislop D. et Axtell C. (2009), « *To infinity and beyond ? : Workspace and the multi-location worker* », *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 60-75.
- Leonardi, P., Treem, J. et Jackson, M. (2010), « *The Connectivity Paradox: Using Technology to Both Decrease and Increase Perceptions of Distance in Distributed Work Arrangements* », *Journal of Applied Communication Research*, 38(1), 85-105.
- Nicklin, J.M., Cerasoli, C.P. et Dydyn, K.L. (2016), « *Chapter 3: Telecommuting: What? Why? When? and How?* », In Lee, J. (2016) «*The Impact of ICT on Work* », Springer: Singapore, p.222
- Schlogl, L., Weiss, E.W., and Prainsack, B. (2021), « *Constructing the 'Future of Work': An analysis of the policy discourse* », *New Technology, Work and Employment*, 36(3), 307 326.
- Stang-Våland, M. et Georg, S. (2018), « *Spacing identity: Unfolding social and spatial-material entanglements of identity performance* », *Scandinavian Journal of Management*, 34 (2), 193-204.
- Stuart, M., Spencer D.A., McLachlan, C.J. et Forde, C. (2021), « *COVID-19 and the uncertain future of HRM: Furlough, job retention and reform* », *Human Resource Management Journal*, 31(4), 904-917.
- Taskin, L. et Bridoux, F. (2010), « *Telework: Despatialisation as a challenge to knowledge creation and transfer* », *International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 2503-2520.
- Tietze, S. et Musson, G. (2010), « *Identity, identity work and the experience of working from home* », *Journal of Management Development*, 29(2), 148-156.
- Tietze, S. et Nadin, S. (2011), « *The Psychological Contract and the Transition from Office-Based to Tele-Based Work* », *Human Resource Management Journal*, 21(3), 318–334.
- Tremblay, D.-G. et Thomsin, L. (2011), « *Telework and mobile working: analysis of its benefits and drawbacks* » *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 100-113.
- Vayre, E. et Pignault, A. (2014), « *A Systemic Approach to Interpersonal Relationships and Activities among French Teleworkers* », *New Technology, Work and Employment*, 29(2), 177–192.
- Vayre, E. (2019), « *Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social* », *Le travail humain* Vol. 82, n° 1 p.1-39.
- Vendramin, P., Valenduc, G., Volkoff, S., Molinié, A.F., Ajzen, M. & Léonard, E. (2012). “Sustainable work and the ageing workforce”, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 104 p.