



Le travail à distance



**> Télétravail et nomadisme : leviers
de transformation des entreprises**

Patrick BOUVARD
Patrick STORHAYE

Préface de
Olivier LAJOUS

Postface de
Nicole TURBÉ-SUETENS

DUNOD

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphir Design

Photos couverture : Didier Thirion/Graphir Design

Mise en pages : Nord Compo

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.

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

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. 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).



© Dunod, Paris, 2013

ISBN 978-2-10-070348-7

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.

Table des matières

Préface	1
Préambule	7
Introduction	11
Chapitre 1 ■ Un essor inéluctable, source de profonds bouleversements	23
Le travail à distance : un essor inéluctable	24
Des raisons matérielles et économiques	24
Des raisons environnementales et politiques	28
Des raisons psychologiques, sociales et sociétales	29
Des raisons technologiques et opérationnelles	31
La culture du travail à distance irriguera toute l'entreprise	35
L'essor du travail à distance est inévitable	35
Les prémices d'un bouleversement culturel	35
Chapitre 2 ■ La distance est porteuse d'une culture d'entreprise	39
Une réponse à des besoins fondamentaux	40
Le nomade, responsable de son destin et utile au collectif	40
Un besoin accru de liberté et de responsabilité	42
Une autre représentation de la réussite	42
Le nomade, membre d'une communauté de finalité	43
Solitude et distance favorisent les repères symboliques	44
La distance gomme repères et symboles matériels	44
La distance favorise l'intimité avec le projet	45
Des rencontres plus rares mais centrées sur l'essentiel	45
L'absent, source de renouvellement	47

Le travail à distance, moteur du renouveau de l'esprit d'entreprise	48
Des repères symboliques...	
à l'exigence de « sens »	48
Un sentiment d'appartenance fondé sur le projet	50
Le projet, condition <i>sine qua non</i> de l'entreprise réseau	51
Le réseau de l'entreprise, catalyseur de sens	53
Le travail à distance, révélateur du besoin de sens	55
Le travail à distance à l'origine de rapports professionnels transformés	57
La nécessité de la clarté des rapports professionnels distants	57
La formalisation, régulateur de certains travers usuels du management	62
Les besoins de clarté du travail à distance, sources de confiance	63
Formalisation et transparence développent le sens des responsabilités	64
La confiance en « quelqu'un », fondement de la reconnaissance	66
Une opportunité inattendue pour répondre à des problématiques irrésolues	69
La distance impose l'exemplarité	69
Des conséquences jusqu'à la marque employeur ?	71
Une opportunité de pérennité des connaissances ?	72
Une diversité favorable à la créativité collective	73
Un rapport au temps différent	74
Le travail à distance développe le sentiment d'appartenance à une communauté d'intérêt	77

Chapitre 3 ■ Le travail à distance réconcilie bien-être individuel et performance collective	81
L'entreprise, communauté d'intérêt	82
Le travail à distance favorise la restauration d'une notion essentielle à l'entreprise :	
le bien commun	82
La culture de l'entreprise, présente à distance	86
Une culture de réseau : le bien commun partagé et distribué	90
Le travail à distance : opportunité de restauration des relations humaines	94
Le travail à distance assume l'équilibre vie privée/vie professionnelle	94
Le travailleur à distance, du marginal... au ciment de la communauté	97
Des relations équilibrées dans une activité retrouvée, le sens de l'amitié au travail	100
Une amélioration du bien-être et de la performance	104
Du « bien-être au travail » au « savoir bien être »	104
Le travail à distance diminue le stress professionnel	107
Le travail à distance source d'autonomie, moteur de la satisfaction au travail	110
La délégation de pouvoir au cœur de l'autonomie	111
L'autonomie, source de développement des compétences clés	120

Chapitre 4 ■ Le projet de l'entreprise, gage de l'autonomie des managers	119
Le projet de l'entreprise transcende les intérêts particuliers	120
Avec le travail à distance, la subordination évolue de la soumission à la coopération	120
Le travail à distance stimule le sens de la coopération	128
D'une « approche client »... à une « approche entrepreneur » du salarié	130
Le travail à distance impose de repenser une communauté fédérée sur le besoin d'entreprendre	133
De l'approche client à l'approche entrepreneur : confiance et responsabilisation	137
Le travail à distance impose de repenser le rôle clé de l'information et des connaissances	137
Les réseaux sociaux, promesse d'acculturation fondée sur l'accès aux personnes	144
Le travail à distance incite à faire de la culture d'entreprise une culture d'entrepreneurs	147
L'autonomie du middle management, moteur de croissance de l'entreprise	150
Le travail à distance incite à connaître intimement le travail de l'autre : une exigence de symétrie renforcée	150
Du contrôle de l'indicateur à celui de la finalité	152
L'autonomie exige une période probatoire d'adaptation mutuelle et partagée	155
L'autonomie du nomade favorise l'autonomie de son manager	157
Le management du travail à distance ?	
Du management tout court !	158
Les problématiques du management du travail à distance sont des problématiques de management	158
La seule différence est technique : l'usage des technologies	162

Chapitre 5 ■ Le nomadisme, une chance pour les entreprises	165
Deux modèles qui s'opposent	
et qu'il faut désormais combiner	166
Les frontières de l'entreprise ont évolué	166
Le rejet de la verticalité est une illusion	171
L'adaptation et l'innovation	
au cœur des préoccupations	176
La nécessité de combiner	
divergence et convergence	178
(Ré)apprendre la diversité	
des temps et des rythmes du management	180
Conclusion : le rôle clé du manager	182
Le discernement managérial au cœur des enjeux contemporains	185
Le discernement ou la fin du modèle managérial unique	185
L'alternance et la diversité managériale s'imposent	189
La représentation du rapport	
entre temps et travail, source de confusion	193
Le discernement du management	
de proximité, facteur de succès	194
Conclusion	199
Postface	211
Bibliographie	215
Index	223

Préface

Lorsque le 15 mars 2013, j'ai reçu un courrier électronique de Patrick Bouvard me demandant si j'acceptais de rédiger la préface de l'ouvrage qu'il venait de rédiger avec Patrick Storhaye sur le thème du « travail à distance, levier de transformation des entreprises » j'ai sans hésiter répondu positivement car le sujet du rapport des humains au temps et au travail me passionne depuis de nombreuses années.

Le rapport humain au temps est complexe, et on ne peut que constater avec effroi combien, trop souvent hélas, sous la pression du temps mal maîtrisé, l'homme devient violent. Ce lien étroit entre le temps et la violence humaine ne peut que nous inviter à rechercher des solutions nouvelles de maîtrise du temps, non pas comme le dit si bien le Frère Samuel Rouvillois¹, pour aller plus vite – « Pourquoi donc toujours plus vite signifierait-il meilleur ? » – mais au contraire pour « savoir perdre du temps pour mieux aimer. »

Sortir de la tyrannie du temps, celui du travail comme celui de la vie quotidienne, est un enjeu de nos sociétés modernes, celles de la numérisation et de la mondialisation. Le monde contemporain que je qualifie d'*instantanéité plurielle*, celui du *tout, tout de suite, n'importe quand et n'importe où*, m'apparaît tout aussi aliénant pour les humains que celui des siècles précédents où la durée de vie moyenne était d'à peine 50 ans, et où le travail, le plus souvent manuel et harassant (les machines, les ordinateurs et les robots n'existaient pas), représentait l'essentiel du temps d'une vie.

■ L'homme et le temps

Très tôt dans l'histoire de l'humanité, la régularité de certains événements (astrologiques, météorologiques, biologiques, etc.) a conduit à quantifier le temps. Au fil des siècles, toutes les cultures ont apporté des réponses au questionnement sur le temps, la plupart d'entre elles tournant autour des mêmes thèmes, dictés par la condition humaine, notamment celui de l'éternité de l'univers face à la vie fugace de l'homme. Toutes n'ont pas la même vision du temps. La différence la plus évidente est celle qui existe entre

¹ Samuel Rouvillois est théologien, docteur en philosophie et expert en management des entreprises. Voir le supplément de *Famille Chrétienne* n° 1799, « Retrouver un temps qui respecte l'homme ».

une perception linéaire du temps, prévalant dans la culture occidentale, et une approche cyclique du temps, prévalant dans les cultures asiatique et précolombienne.

Plus prosaïquement, chaque individu s'appuie sur sa culture et son mode de vie pour définir sa propre vision du temps. Le pêcheur, le paysan, l'artisan, l'ouvrier, l'employé, le cadre supérieur, le marin, le montagnard, mais aussi l'ilien, l'africain, l'asiatique, l'occidental, le nomade ou le sédentaire ne partagent pas exactement la même notion du temps quotidien, car chacune de leurs perceptions est le fruit d'exigences qui leur sont propres. Un dicton bien connu résume cette perception : « Chacun voit midi à sa porte » !

Aujourd'hui, même là où les mythes et les religions perdurent, le temps du quotidien subit les assauts de *l'instantanéité plurielle* : accès sans délai à l'information et à la connaissance, production massive de biens de consommation, déplacements d'un continent à l'autre en quelques heures, etc. L'ensemble des actes quotidiens s'accélère, les contraintes du temps nécessaire à leur réalisation étant réduites autant que possible. L'avènement du numérique dans notre vie quotidienne et la mondialisation de l'économie sont bien les deux ruptures majeures des récentes décennies. En moins de 50 ans, ce qui est une nanoseconde à l'échelle de l'histoire de notre humanité, notre monde s'est planétarisé et numérisé, bousculant notre rapport au temps, aux distances, aux autres humains, au monde du travail comme à celui des loisirs.

Désormais *tous dans la même galère du village planétaire*, reliés plus ou moins virtuellement les uns aux autres par les moteurs de recherche et les réseaux sociaux d'Internet (en 2012, 82 % des Français déclarent être membre d'un réseau social sur Internet), les outils numériques de transferts de données, les satellites, mais aussi les câbles et les conteneurs chargés de marchandises de toute nature sillonnant les océans, sans oublier les avions reliant les continents en quelques heures, il nous faut nous adapter à un monde globalisé, celui de *l'instantanéité plurielle*. Comment ne pas être bousculés quand, en à peine un demi-siècle, je le rappelle, une nanoseconde à l'échelle de notre histoire humaine de plusieurs millions d'années, nous sommes passés d'une population à 80 % paysanne, à une population à 80 % citadine dans les pays dits développés ?

Quelques chiffres saisissants : « près de 4 milliards d'humains ont le monde en main depuis leurs portables équipés d'Internet »¹. Un mariage sur 8 est contracté *via* Internet. Chaque jour, Google reçoit plus de 350 millions de

¹ Michel Serres, 2012.

demandes de recherche, tandis que plus de 6 milliards de courriels sont échangés. 150 millions d'appels téléphoniques par mobiles sont passés chaque seconde. 150 millions d'ordinateurs sont vendus chaque année, et grâce à ces ordinateurs, nos connaissances doublent chaque année, nous permettant l'accès en une semaine à une somme d'informations équivalente à celle que pouvait recevoir un être humain en toute une vie il y a 100 ans ! Qu'on le veuille ou pas, le temps humain n'a jamais été, et ne sera jamais le temps de l'économie. La lenteur est une caractéristique fondamentale du rythme des sociétés humaines, lenteur qui assure leur cohésion. Alors qu'aujourd'hui le temps de la réflexion et le temps de l'action entrent en concurrence et se distordent, jusqu'à parfois faire éclater les repères psychologiques et culturels, il est temps de réagir. Comment ne pas être interpellé par le fait que dans les zones urbanisées, où le temps personnel est très souvent sacrifié sur l'autel du *aller toujours plus vite*, la consommation de médicaments psychotropes et les actes suicidaires explosent ? Réinventer notre rapport au temps est plus que jamais un enjeu de civilisation. En France, le stress lié à une mauvaise gestion du temps de travail coûte chaque année près de 3 milliards d'euros à la Sécurité sociale pour soigner infarctus et dépressions.

■ Le temps de travail

La mondialisation de l'économie, la concurrence accrue qui en résulte, la numérisation des outils de communication et de production et les nouveaux modes de consommation de biens et de services dans l'économie de *l'instantanéité plurielle*, celle du 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, bouleversent en profondeur l'organisation du travail. Ces changements conduisent à une individualisation et une diversification croissante des horaires de travail, ainsi qu'à des tensions grandissantes entre les exigences des patrons et les attentes des travailleurs, mais aussi des clients, des fournisseurs, des actionnaires et de tous les acteurs de l'écosystème de plus en plus complexe qui caractérise les entreprises modernes.

Paradoxalement, tandis que dans la plupart des sociétés, le sentiment de réussite est fondé sur le niveau des études et la situation au travail, ce dernier pourtant ne représente plus aujourd'hui qu'une très faible part du temps dans la vie d'un être humain. En effet, sur l'ensemble d'une vie de 80 ans (espérance de vie moyenne dans les pays développés), un être humain ne travaille réellement que 11 % du temps. Il étudie 4 % du temps, consacre 31 % de son temps à dormir et dispose de 54 % de temps libre ! C'est là encore un changement considérable de la condition humaine qui s'est