

Séminaire “Travail à distance”

Séance du 07 décembre 2020

AUDITION d'Alain D'IRIBARNE

Économiste et sociologue,
ancien directeur des Sciences de l'homme et de la société au CNRS
et de la Fondation de la Maison des sciences de l'homme,
Président du conseil scientifique d'Actineo, Observatoire de la qualité de vie au bureau

Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Ont participé : Frédéric d'Arrentières (Renault), Élisabeth Bourguinat (rédactrice indépendante, conseil en récits d'entreprises), Marie-Laure Cahier (chaire FIT²), Suzy Canivenc (chaire FIT²), Monique Chan-Huot (Nutriset), Claire de Colombel (Kea & Partners), Christine Defuans (Orange), Suzel Devaux (Renault), Anne-Sophie Dubey (chaire FIT²), Valérie Duburcq (Orange), Béatrice Guéguiniat (MAIF), Hélène Guinard (Renault), Mme Marras (Renault), François Pellerin (chaire FIT²), Fédéricke Sauvageot (Orange), Maya Sérigne (Orange), Thierry Weil (chaire FIT²).

EXPOSÉ d'Alain D'IRIBARNE

Je m'intéresse au travail dans les bureaux et à la transformation des entreprises autour du concept d'*entreprise libérée*, ainsi qu'à l'intersection entre ces deux thèmes, ce qui me permet de mettre en relation l'étude des bureaux au sens physique du terme et celle de l'évolution de l'organisation du travail dans tous ses aspects, y compris managériaux.

Sur le plan conceptuel, je travaille sur le croisement entre les dynamiques paradigmatiques¹ et les dynamiques sociétales. Ce qui se passe en France actuellement est passionnant comme révélateur de notre construction sociétale.

L'unité de temps et de lieu du travail au bureau

La pandémie de la Covid-19, un *choc exogène* selon l'expression des économistes, a entraîné un fort développement du télétravail. Ce phénomène a contribué à accélérer l'évolution du travail au bureau qui s'était initiée pendant la période 1973-1981, marquée par la crise du pétrole mais aussi par des chocs financiers, poussant à rechercher de nouvelles formes de compétitivité dans le cadre d'un modèle de concurrence qui initialise alors sa grande mutation.

Jusqu'alors, le travail au bureau s'inscrivait dans une très solide unité de temps et de lieu. Le matin, le salarié se rendait dans un immeuble au sein duquel il accédait à un bureau fermé, où il travaillait seul ou avec d'autres personnes, en fonction de sa position hiérarchique. Il y disposait d'un poste de travail qui lui était réservé et il y restait jusqu'au soir, avec une pause

¹ Grandes transformations de longues périodes des organisations productives avec leurs divers composants matérielles comme l'économique, le technologique, l'organisationnel ou le contrat social fonctionnant comme un système productif organisé (T. W.).

à l'heure du déjeuner, sauf dans l'option de la journée continue. Ce modèle est encore dominant dans une bonne partie des entreprises françaises.

Bureaux ouverts, *flex office* et *desk sharing*

Une première évolution a consisté à passer du bureau fermé au bureau ouvert, avec des éléments annexes tels que salles de réunion, postes de confidentialité, etc., mais aussi avec des lieux conviviaux, au premier rang desquels le coin de la machine à café.

À l'étape suivante, les postes de travail dédiés disparaissent, selon deux modalités, le *flex office* ou le *desk sharing*. Dans le concept de *flex office*, tous les lieux de travail de l'immeuble sont à la disposition de tous, chacun étant censé choisir le lieu correspondant le mieux à son programme de travail de la journée. Le rapport entre le nombre de places de travail et le nombre de collaborateurs peut considérablement varier. Je connais une entreprise dans laquelle ce rapport est de 2,5, ce qui est très généreux ; d'autres le sont beaucoup moins. Certaines se dotent d'applications permettant de réserver à l'avance les différents lieux de travail, de façon individuelle ou collective. Ailleurs, c'est la règle du "premier arrivé, premier servi" qui prévaut.

Dans le concept de *desk sharing*, chaque équipe dispose d'une série de postes de travail disponibles une bonne partie de la journée et de la semaine, et les membres de l'équipe se les répartissent par concertation en fonction de leurs besoins.

Les Français marquent une préférence affirmée pour des postes de travail stables, et à défaut pour le *desk sharing* plutôt que pour le *flex office*, qui apparaît comme un véritable repoussoir². La question qui se pose ici est de savoir comment les salariés utiliseront leurs marges de manœuvre pour contourner le *flex office*.

L'essor du nomadisme

Une autre évolution, le nomadisme, consiste à travailler ailleurs que dans l'immeuble de bureaux. Cela peut être chez soi (*home office*), chez le client (par exemple pour les informaticiens), mais aussi dans un autre immeuble de son employeur (dans le cas de grandes entreprises à établissements multiples), ou encore dans des espaces de coworking et des tiers-lieux, ou même dans toutes sortes d'autres endroits tels que les transports en commun, les hôtels, les restaurants, etc.

Ce mouvement de multiplication des lieux légitimes de travail, qu'ils soient originellement dédiés ou non à cet usage (le domicile, par exemple, n'est pas un endroit conçu pour qu'on y travaille), a commencé dès le début des années 2000.

Le choc du confinement

À la veille de la pandémie, les Français restaient, parmi tous les Européens, ceux qui continuaient le plus à se rendre au bureau tous les jours. En 2019, 75 % des Français ne

² Source : Enquête ACTINEO 2014. D'une façon générale, toutes les données chiffrées et mes articles correspondants sont disponibles sur le site Actineo.org. (A. d'I.)

pratiquaient jamais le télétravail, et la majorité de ceux qui y recouraient le faisaient moins d'une journée par semaine.

Les mesures de confinement adoptées en raison de la crise de la Covid-19 ont conduit à instaurer le télétravail à domicile à 100 % du temps pour de très nombreux actifs. Cette mesure a provoqué une double révélation.

Les salariés de la région parisienne et des grandes agglomérations ont découvert qu'en télétravaillant, non seulement ils s'épargnaient beaucoup de temps de transport et de fatigue, mais ils étaient beaucoup plus efficaces, à condition toutefois de disposer des équipements informatiques adéquats et d'un débit suffisant pour l'accès à Internet. Des aspects moins positifs se sont également fait jour : tous les collaborateurs ne sont pas égaux en termes de cadre de travail à la maison (confort du logement et des équipements, possibilité de s'abstraire de la vie de famille...).

De leur côté, les managers ont découvert que même les collaborateurs de base étaient capables de travailler en autonomie, ce qui a constitué une énorme surprise pour certains d'entre eux. Ils ont aussi constaté que les visioconférences, quand elles étaient bien organisées, permettaient de gagner beaucoup en efficacité, grâce à une plus grande discipline des participants, les artefacts techniques permettant aussi une surveillance accrue³. En revanche, ils n'avaient plus leurs collaborateurs en permanence sous les yeux. Auparavant, il leur arrivait de ne pas savoir où ceux-ci étaient dans l'immeuble ; désormais, ils ne savaient plus du tout où ils se trouvaient. Cette situation a provoqué une grande souffrance chez les managers français, en particulier de premier niveau, qui se retrouvent souvent en situation de porte-à-faux entre dirigeants et collaborateurs.

Combien de jours de télétravail par semaine ?⁴

Les débats actuels entre partenaires et sociaux et ministère du Travail portent, notamment, sur la durée du télétravail en nombre de jours par semaine.

L'éventail des possibilités va de séquences occasionnelles à un télétravail 7 jours sur 7, puisque rien ne s'oppose, techniquement, à ce qu'un collaborateur soit connecté en permanence, y compris pendant les vacances.

Des études empiriques ont montré qu'introduire un jour de télétravail par semaine ne changeait pas grand-chose du point de vue managérial, ni du point de vue psycho-affectif pour les collaborateurs. En revanche, passer à 5, 6 ou 7 jours de télétravail par semaine provoque une révolution complète.

3 La presse s'est fait l'écho des logiciels de *Time tracking* qui permettent d'optimiser la gestion du temps. Ainsi, le logiciel Rescue Time permet « de suivre le temps passé sur une tâche et d'améliorer la productivité en attribuant un score ». Il permet aussi « de bloquer toute distraction comme l'accès aux réseaux sociaux ». Le dernier outil de Microsoft à destination des entreprises a également fait un certain bruit. Il s'agit d'un « score de productivité » calculé sur sa suite bureautique en ligne Microsoft 365. (A. d'I.)

4 Voir aussi A. d'Iribarne, « Quelles évolutions du travail dans les bureaux dans les années à venir ? », *Réflexions* n°92, 2^e semestre 2020, pp 39-44.

La nouvelle norme devrait se stabiliser autour de deux à trois jours par semaine, avec une très grande dispersion entre les formules possibles. En effet, si l'on additionne la variété des options en matière de temps et de lieux de travail, la combinatoire devient énorme. Ce qui est intéressant ici est d'observer le déplacement de la norme : comment, face à cet hyper-choix, la nouvelle norme va-t-elle, par tâtonnement, se construire ?

L'impératif d'une triple efficacité, économique, sociale et environnementale

Conformément au principe bien connu en sociologie, en économie du travail et éventuellement en gestion, la technologie n'impose rien et le marché n'impose rien non plus. Tout repose sur les choix philosophiques des responsables d'entreprises – Quel type d'entreprise ? Quel management ? Quels collaborateurs ? – et sur la nature des métiers. L'organisation du travail ne sera pas du tout la même pour des comptables, par exemple, que pour des équipes de R&D.

Reste une question : la place des partenaires sociaux (souvent absents) dans les négociations, alors qu'il est évident que cette évolution de paradigme, liée à une exigence de triple efficacité économique, sociale et environnementale, va être investie de manière très différente par les entreprises.

DÉBAT

Pour quelle raison aller au bureau ?

Intervenant : Il y a encore quelques mois, il fallait sérieusement argumenter pour convaincre son patron qu'on pouvait, sans dommage pour la production, télétravailler un jour par semaine. Désormais, Carlos Tavares, PDG de PSA, annonce que le télétravail va devenir la norme, sauf pour les métiers impliquant pour des raisons techniques d'être physiquement présent. Faudra-t-il donc argumenter, à l'avenir, pour justifier d'aller dans les locaux de l'entreprise, ou pour imposer à un collaborateur de le faire ?

Alain d'Iribarne : Dans tous les projets immobiliers actuels, la part des espaces dédiés aux bureaux (qu'il s'agisse de bureaux fixes, en *sharing desk* ou en *flex office*) est en train de se réduire considérablement, car il devient évident que l'on travaille mieux quand on est seul que quand on est dérangé et que, de ce point de vue, travailler chez soi offre des conditions bien meilleures qu'un lieu de travail collectif.

Cela dit, il faut distinguer entre un lieu de travail qui n'est qu'un lieu de travail, et un lieu de travail qui est aussi un lieu de vie.

Une des questions majeures est donc de déterminer quel lieu de travail est le lieu de vie le plus agréable : le domicile ou l'immeuble de bureaux ? Du point de vue du collaborateur, la qualité de l'espace qui lui est offert au bureau devient un élément important du choix du lieu dans lequel il va travailler.

Le coin café

Intervenant : Rangez-vous le coin de la machine à café parmi les « lieux de travail légitimes » ? Dans mon entreprise, la machine est située dans un couloir. Si c'est un lieu de travail légitime, cela mériterait peut-être un meilleur aménagement...

A. d'I. : Traditionnellement, le coin café était considéré comme le lieu où l'on passait du temps à médire des uns et des autres et à se raconter des potins. Aujourd'hui, c'est effectivement devenu un lieu légitime de travail collectif car c'est l'endroit où l'on échange des informations, ce qui permet de lutter de façon très efficace contre le cloisonnement vertical. En conséquence, ces espaces sont désormais conçus avec beaucoup plus de soin qu'avant. Leur aménagement n'est plus laissé à l'initiative d'un volontaire, mais intégré à la conception générale des espaces.

Leur emplacement suscite d'ailleurs des débats. Certains veulent créer autant de coins café que d'équipes ou de sous-équipes. D'autres préfèrent que ces espaces soient rattachés à des ensembles plus larges, par exemple une partie d'un département, car ils permettent alors de brasser des groupes sociaux plus divers.

Les managers de premier niveau au cœur des contradictions

Intervenant : Vous avez indiqué que le développement du télétravail plaçait les managers de premier niveau en situation de porte-à-faux. Pouvez-vous préciser votre pensée ?

A. d'I. : Les managers de premier niveau se situent exactement au point où les contradictions du système sont les plus fortes. Ils subissent les injonctions des différents services, souvent paradoxales car non pré-coordonnées, et doivent s'efforcer de rendre les collaborateurs efficaces à la fois du point de vue économique et environnemental, tout en assurant leur bien-être. À ceci s'ajoute le fait que les collaborateurs demandent à maîtriser de plus en plus la gestion de leur temps – surtout hebdomadaire – et des lieux de travail, ce qui aboutit à une profonde déstabilisation de l'organisation collective.

Pour soulager les managers de premier niveau, il faudrait que l'ensemble du système soit repensé mais, dans la majorité des entreprises que je connais, on en est loin. Ne nous étonnons donc pas qu'il y ait de moins en moins de candidats pour ces postes. De toutes les catégories de collaborateurs, ce sont eux qui expriment la plus grande souffrance au travail.

Le site d'entreprise vu comme un *hub*

Intervenant : À votre sens, quelles sont les activités clés qui continueront d'être effectuées dans l'espace physique de l'entreprise, et comment favoriser ces activités à travers son agencement spatial et temporel ?

A. d'I. : Je fais l'hypothèse que l'immeuble de bureau va s'apparenter de plus en plus à un *hub*, selon le modèle développé dans l'aviation, avec cependant une grande différence du fait qu'il ne sera pas seulement un lieu de croisement de flux, mais un lieu de rencontre de flux et aussi un lieu de vie, conçu pour organiser un grand désordre tout en offrant le plus de confort possible. On voit d'ailleurs se répandre, dans le vocabulaire des architectes d'intérieur, les termes de *lounge* ou de *club*, avec des variantes selon que les entreprises ont des moyens substantiels ou sont plutôt de type *low-cost*. Ceci soulève naturellement la question des budgets que l'entreprise est prête à consacrer à la qualité de son architecture intérieure. Néanmoins, de nombreuses entreprises de type start-up, avec des moyens limités, fonctionnent sur ce modèle.

Concevoir l'entreprise comme un *hub* nécessite de prendre en compte sa démographie et sa structure par âge, par ancienneté mais aussi par genre, en sachant par exemple que les femmes

sont souvent plus attentives à la qualité de l'aménagement que les hommes, y compris dans des aspects très ténus. Réintroduire l'analyse démographique permet d'anticiper l'acceptabilité des solutions retenues.

Quelle valeur ajoutée pour les tiers-lieux ?

Intervenant : Quelle est la plus-value des tiers-lieux par rapport aux immeubles de bureaux, d'un côté, et au domicile des collaborateurs, de l'autre ?

A. d'I. : La notion de tiers-lieu est en train de se transformer complètement, avec la création d'espaces de coworking au sein même des immeubles de bureaux des grandes entreprises. Les collaborateurs fréquentent ces espaces soit parce qu'ils ont des réunions dans l'immeuble en question et que, entre deux réunions, ils ont besoin d'un endroit pour travailler, soit parce que l'immeuble est à proximité de chez eux et qu'il leur paraît préférable de garder le lien avec leur entreprise plutôt que de télétravailler chez eux.

Cette solution offre le double avantage de correspondre à la qualité d'aménagement souhaitée mais également à la qualité sociale recherchée, en permettant aux collaborateurs de rencontrer d'autres personnes de l'entreprise. Comme la proximité est plutôt géographique que fonctionnelle, ces espaces deviennent de vrais "tiers-lieux" selon la définition d'origine, c'est-à-dire des espaces où faire des rencontres improbables qui stimulent la créativité.

Les grandes entreprises peuvent louer ces tiers-lieux pour la durée qu'elles souhaitent, sans être tenues par des baux 3-6-9, ce qui constitue une étape supplémentaire vers la liquidité des lieux de travail.

Cette solution est également flexible : les entreprises peuvent faire varier la taille des espaces qu'elles louent au sein des tiers-lieux, en fonction de leurs besoins.

Pour le salarié, c'est une façon de résoudre le problème de l'inadéquation éventuelle de son domicile au télétravail.

C'est pourquoi de nouveaux acteurs font leur entrée dans cet univers des tiers-lieux, notamment des hôtels, qui ne se contentent plus de louer des salles de conférences mais proposent aussi des espaces de travail à la journée, comme le faisaient les tiers-lieux à l'origine. Ces phénomènes participent à la multiplication des lieux légitimes de travail.

L'intégration par l'idéologie

Intervenant : Parallèlement à cet élargissement de l'offre de lieux, l'entreprise, qui doit se préoccuper d'équilibre économique, peut être amenée à recourir davantage au *desk sharing* sur certains espaces. Dans la mesure où les salariés se voient offrir davantage d'options, y compris à proximité de chez eux, la notion de *desk sharing* devient-elle plus acceptable pour eux lorsqu'ils se rendent dans les bureaux principaux de l'entreprise ? Par ailleurs, quelle contribution peut-on attendre du salarié dans le maintien de son collectif d'origine, celui avec lequel il avait l'habitude de travailler ?

A. d'I. : L'équation gestionnaire se complexifie considérablement. Du fait de la multiplication des lieux et des temps, l'équilibre entre fonctionnement individuel et fonctionnement collectif est plus difficile à trouver. On assiste par ailleurs, dans notre société, à un affaiblissement des normes sociales préconstruites. Tout l'enjeu va être de reconstruire des normes sociales par le management, ce qui met au premier plan la question de l'identité de l'entreprise.

À l'époque de la gloire d'IBM, on parlait des *IBM men*, c'est-à-dire de salariés qui avaient été formatés à la logique IBM. Aujourd'hui, les *entreprises libérées* cherchent à construire une *affectio societatis* renvoyant à des logiques anthropologiques plus que sociologiques. Il s'agit de créer un groupe dont l'identité sera si forte qu'elle évincera les extrêmes comportementaux et qui, de plus, procurera du bien-être à ses membres.

Parvenir à ce résultat, que tout le monde présente comme évident, va s'avérer, à mon avis, d'une redoutable complexité, et cela d'autant plus que la sélection ou la gestion singularisée des collaborateurs tendent à être assimilées à de la discrimination et, de ce fait, à être jugées répréhensibles. En France, cela va passer par de véritables innovations de rupture, non dans la technologie mais dans le management. Aux États-Unis mais aussi en Scandinavie ou dans les pays rhénans, le modèle de la liquidité des lieux de travail, de l'instabilité des collectifs et de l'intégration par l'idéologie fonctionne déjà très bien.

L'usure du collaboratif en télétravail

Intervenant : Chez Renault, nous avons initié un grand mouvement de transformation pour redonner de l'autonomie aux équipes et constituer des collectifs plus forts. Sachant que nous allons stabiliser la part de télétravail à deux ou trois jours par semaine, nous sommes inquiets sur le risque d'usure du travail collaboratif entre des personnes qui seront régulièrement à distance sur de longues périodes. Le télétravail ne risque-t-il pas d'aller à l'encontre de l'objectif d'autonomisation des équipes ? Comment accompagner les télétravailleurs ?

A. d'I. : Dès que l'on commence à modifier les pratiques sociales, on déstabilise une partie des collaborateurs. Tout le monde n'est pas à l'aise dans un environnement de flexibilité-liquidité...

On peut travailler convenablement à distance à condition d'avoir constitué une logique de groupe solide et d'avoir instauré des routines. On désigne par ce mot le fait que, parmi toutes les façons possibles de réaliser une tâche, une façon particulière a été jugée plus efficace que les autres, d'abord par l'individu, puis par le collectif. Pour que des routines émergent, il faut que les membres du groupe se connaissent, "s'apprécient" au sens anthropologique du terme, et aussi du point de vue social. En effet, le fonctionnement est de moins en moins contraint et doit être de plus en plus accepté, au sens où l'on accepte une règle du jeu collective. C'est pourquoi certains estiment qu'il faudrait réorganiser les entreprises sur le modèle des tribus primitives...

Il est clair que les collaborateurs ne peuvent pas travailler tout le temps à distance, même avec des réseaux sociaux ou toute autre technologie. Les êtres humains sont des êtres sociaux et il leur faut impérativement des séquences en présentiel, y compris pour se confronter, car la vie n'est pas faite que d'harmonie. Si l'on en croit l'anthropologue René Girard et son concept de *rivalité mimétique*, elle est surtout constituée de conflits, dont le symbole est l'histoire de Caïn et Abel. Il est difficile de passer de la jalousie et de la rivalité à la coopération et à l'acceptation du fait que l'intérêt collectif l'emporte sur l'intérêt individuel. Avant que toutes nos entreprises fonctionnent comme le Vendée-Globe, où les navigateurs se portent mutuellement secours⁵, ou qu'elles se stabilisent sur le modèle de nos équipes nationales de hand ou de foot, il est probable qu'il se passera pas mal de temps.

⁵ Un bel exemple de concurrence solitaire féroce avec une loi de pratique solidaire librement acceptée. Le passage de la compétence au talent permet d'incorporer une qualité rare, l'altruisme (A. d'I.).

La transformation du travail sur site

Intervenant : Ces évolutions ne sont-elles pas susceptibles d’avoir également un impact sur le travail sur site ? Chez Renault, avec la crise Covid, nous avons pris l’habitude de fonctionner, sur site, presque comme si nous étions hors-site, c’est-à-dire, par exemple, de nous connecter pour suivre une réunion en visio-conférence alors que la salle de réunion était à cinquante mètres. Aujourd’hui, n’allons-nous pas devoir nous comporter de façon radicalement différente de ce que nous faisons quand nous étions en permanence sur place ?

A. d’I. : Il n’y aura pas de modèle unique. On en revient à la question de la mise en cohérence entre la philosophie globale de l’entreprise, le type de personnel dont elle dispose et le fonctionnement de chaque équipe sous la responsabilité des managers de premier et deuxième niveaux.

Chez Air France, par exemple, la moyenne d’âge est de 55 ans. Peut-on envisager un fonctionnement de type start-up avec des personnes de 55 ans ?

Certaines entreprises opteront peut-être pour un renouvellement démographique radical, en écartant certains profils et en recrutant des profils plus adaptés à la philosophie qu’elles souhaitent promouvoir. Encore faut-il avoir mené au préalable tout le travail de réflexion sur l’identité souhaitée pour l’entreprise, voire pour chaque segment de l’entreprise.

L’intégration des nouveaux

Intervenant : Dans les tribus primitives, on est socialisé dès sa naissance. Aujourd’hui, dans une équipe de Renault ou d’Orange, coexistent des gens qui se connaissent depuis longtemps, ont acquis des réflexes “tribaux” et sont tout à fait capables de télétravailler, et d’autres qui viennent d’arriver et pour qui c’est beaucoup plus délicat. L’obligation d’être tous les jours au bureau avait au moins l’avantage de permettre la transmission des codes aux nouveaux venus. Va-t-on inventer de nouvelles formes d’initiation aux codes tribaux ?

A. d’I. : Le cahier des charges de l’intégration des nouveaux dans un fonctionnement collectif de plus en plus instable est effectivement problématique. La solution adoptée par certaines entreprises consiste à s’inspirer des sciences de la vie plutôt que des sciences physiques pour leurs modèles de régulation. Une des spécificités de la biologie, c’est que les composantes ont la même valeur que le tout, et que les petites composantes ont la même valeur que les grandes. Par exemple, une seule cellule cancéreuse, en se développant, peut tuer l’organisme...

Les Digital Nomads

Intervenant : Les *Digital Nomads*, ces salariés ou indépendants qui travaillent sans poste fixe, sont très en vogue dans certains métiers, notamment l’informatique. C’est aussi un modèle qui séduit les jeunes générations, adeptes de la sociabilité dite en réseau. Peut-on imaginer que ce modèle se diffuse au sein des grandes entreprises et, si cela se produisait, pourrait-il induire une fragmentation supplémentaire, venant s’ajouter à la segmentation entre ceux qui peuvent ou ne peuvent pas télétravailler, et toutes les situations intermédiaires ?

A. d’I. : Votre question pose, en creux, celle du renouvellement des générations. On ne peut pas organiser de la même façon les entreprises dont la moyenne d’âge est de 55 ans, avec 30 ans d’expérience au travail dans organisations tayloriennes et/ou post-tayloriennes, et celles

dont la moyenne d'âge est de 30 ans, avec 5 ans d'expérience dans un univers de travail "libéré".

Des études ont montré que les entreprises ne peuvent pas échapper au développement des réseaux sociaux : le macrosocial envahit le micro-industriel. Toute la question est de savoir s'il s'agira de réseaux sociaux construits spontanément par les collaborateurs (ce qui existe déjà dans certaines entreprises, avec le constat que ces réseaux tendent à discriminer la hiérarchie) ou de réseaux conçus d'emblée comme des outils pour l'entreprise, celle-ci en profitant pour élargir son espace d'échange sans distinction hiérarchique, en créant également des blogs. C'est particulièrement vrai dans les clusters ou consortiums d'entreprises, où des personnes relevant d'entreprises différentes doivent néanmoins travailler ensemble, et de façon parfois plus intégrée qu'avec d'autres membres de leur propre entreprise.

Cette question rejoint celle de la remise en cause du salariat, non sous l'angle de l'ubérisation mais en raison des aspirations des jeunes générations. Parmi elles, certains disposent de compétences qui les rendent dominants sur le marché du travail et leur permettent d'imposer un mode de fonctionnement aux employeurs qui veulent les recruter et les conserver. On observe ainsi une porosité croissante entre le statut de salarié et celui de non salarié.

En filigrane, se dessine la question de la fidélité à l'entreprise. Certains jeunes ont vu leurs parents se donner à fond à leur entreprise jusqu'à ce que celle-ci les envoie en préretraite. Ils se disent qu'ils ne seront certainement pas aussi "débiles". Dans les grandes organisations, souvent restées relativement bureaucratiques, on voit de plus en plus de salariés de 40 ans décider de ne pas conserver ce statut.

Comment concilier la liquidité des talents et le besoin de stabilité pour que le groupe fonctionne convenablement ? Peu de managers sont capables de relever ce défi. Quel type de manager va-t-on inventer pour y parvenir ? Tout le monde n'est pas l'entraîneur de l'équipe de France de hand...

La viscosité sociale et organisationnelle des entreprises

Intervenant : L'entreprise est-elle en train de se polariser entre les talents, capables d'imposer leur loi à l'employeur (« *Je travaille où je veux, quand je veux, avec qui je veux, le temps que je veux* »), et un Lumpenprolétariat qui, lui, n'est pas en situation de négocier son environnement de travail ? Ou les sédentaires sont-ils tout simplement une espèce en voie de disparition ?

A. d'I. : En toute chose, il faut raison garder. Nous sommes en train d'évoquer des transformations radicales, mais il existe aussi une énorme viscosité sociale et organisationnelle dans les entreprises. Comme évoqué tout à l'heure, on observe toutefois une accélération des mouvements qui ont commencé pendant la deuxième partie des années 1970, pour la dynamique paradigmatique, et dès la première partie des années 1970, pour la dynamique sociétale, à la suite de mai 1968. Toute la question est de savoir à quel moment les *followers* emboîteront le pas aux *first movers*. Dans la queue de la comète, on trouvera sans doute des "niches écologiques" avec des entreprises tout à fait traditionnelles qui fonctionneront très bien, sauf qu'elles ne correspondront plus à la norme.

Intervenant : Je suis frappée par la similitude entre le choc que constitue le développement du télétravail lié à la pandémie, et l'émergence de la Nouvelle économie au début des années 2000. À l'époque, on annonçait que toutes les boutiques physiques allaient disparaître et que

toutes les ventes se feraient sur Internet... J'ai l'impression qu'on est aujourd'hui un peu dans le même état d'esprit par rapport à l'évolution du travail.

Intervenant : Je me préoccupais moins de la norme collective s'appliquant à l'entreprise que de la difficulté de certains individus à s'adapter à ces nouveaux modèles. Dans la Silicon Valley, j'ai vu des génies de l'informatique avoir beaucoup de mal à vivre au quotidien chez Google. Ils avaient plus de 40 ans et se sentaient complètement déphasés par rapport aux attentes et aux habitudes de leurs jeunes collègues, dont ils faisaient pourtant l'admiration. Va-t-on créer, à l'intérieur des organisations mutantes, des niches écologiques destinées à ceux qui seraient un peu moins nomades que les autres ?

A. d'I. : Avant que le nomadisme devienne la norme, je pense que la croyance en la supériorité du "tout nomadisme" aura entraîné des expériences en partie négatives, et qu'elle sera remise en cause. Tout groupe social a besoin de stabilité, or, comment trouver de la stabilité dans un groupe en perpétuel renouvellement ? À moins que la stabilité soit celle de l'instabilité permanente ! Mais je ne crois pas que cela puisse devenir en France une norme sociale de bien-être. Je ne crois pas non plus que la France devienne une « *société du risque* » telle que décrite par Ulrich Beck⁶, tant la construction sociétale multiséculaire française repose sur la stabilité.

Par ailleurs, une erreur fréquente, face à de grands changements comme ceux dont nous parlons, consiste à imaginer qu'il y aura une substitution, par exemple, d'un outil technique à un autre. Or, les phénomènes de substitution brutale sont très rares. Le plus souvent, on observe des phénomènes de transition avec des complémentarités, des encastrement et des hybridations, à l'instar de ce qui est en train de se passer pour les transports.

De la même façon, il est hautement improbable que la future norme du télétravail se stabilise à 7 jours par semaine. Elle se fixera plutôt sur 2 ou 3 jours. Avant le Covid, en France, 63 % des gens travaillaient dans des bureaux fermés, la moitié individuels et la moitié collectifs. De très nombreuses PME fonctionnent encore sur un modèle traditionnel, et cela ne les empêche pas d'être compétitives, y compris à l'international.

L'accompagnement du manager par l'institution

Intervenant : Dans cette fragmentation des temps et des lieux de travail, l'institution n'a-t-elle pas un rôle à jouer pour soutenir le manager, harmoniser les pratiques et éviter que les règles soient définies en fonction de chaque culture locale ?

A. d'I. : C'est ce que j'appelle la philosophie de l'entreprise, et c'est ce qui a produit les *IBM men*, qui étaient formatés de la même façon sur tous les continents.

Si vous ne disposez pas d'une philosophie d'entreprise suffisamment solide, vous risquez de voir chaque élément décentralisé prendre non seulement son autonomie, mais son indépendance, surtout en France, où l'on a tendance à confondre les deux notions. L'autonomie se définit comme l'adaptation des règles, mais à l'intérieur d'un système de règles qui fait référence.

Toute la question est de savoir comment articuler centralisation et décentralisation. On peut imposer des normes soit par les règles, soit par les pratiques.

⁶ Ulrich BECK, *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier, 2001

En France, on n'aime pas trop les normes reposant sur les règles, que l'on s'efforce en permanence de contourner.

Pour imposer les normes par les pratiques, on peut, par exemple, faire tourner les collaborateurs au sein de l'entreprise afin de diffuser les bonnes pratiques. Cela a aussi l'avantage d'empêcher les équipes trop stables de se scléroser. Mais les Français ont une nette préférence pour la stabilité géographique. Quand un manager explique à un collaborateur qu'accepter une mobilité constituera un élément favorable pour sa carrière, il s'entend souvent répondre « *Oui mais moi je suis très bien ici, avec ma maison, ma femme et mes enfants.* » Comment concilier cette préférence pour la stabilité avec une organisation qui repose désormais sur la gestion des flux ?

Des groupes comme Apple ou Microsoft ont réussi à transposer dans leurs filiales françaises la logique américaine, parce qu'ils l'affichent très clairement au moment du recrutement.

Cela dit, on peut aussi construire des organisations extrêmement performantes *made in France*, mais il faut les inventer de A à Z, comme cela a été fait, par exemple, à l'usine Toyota à Valenciennes.

L'âge des salariés ou la taille de l'entreprise ?

Intervenant : Vous avez souligné l'importance de l'âge moyen des salariés dans l'adoption de nouveaux modèles. Le facteur prépondérant ne serait-il pas plutôt la taille et l'ancienneté de l'entreprise ? En 1934, la MAIF était une start-up...

A. d'I. : L'un des grands problèmes des dirigeants est celui des start-up qui grandissent trop vite. J'en connais une dont l'effectif risque de passer d'environ 50 personnes à 400 d'ici la fin de l'année prochaine. Comment conserver l'esprit start-up dans une entreprise dont la taille va forcément accroître l'institutionnalisation ?

La solution prônée par certains consiste à adopter le modèle des tribus. L'entreprise est organisée en cellules venant s'ajouter les unes aux autres dans un agencement de type biologique, et chaque nouvelle cellule peut conserver un fonctionnement de start-up, ce qui lui permet de résister à l'institutionnalisation.

Cependant, même avec un modèle de ce type, ce n'est pas la même chose de passer de 50 à 400 salariés lorsque ceux-ci ont 55 ans en moyenne ou lorsque leur moyenne d'âge est de 30 ans.

Outre cette question d'âge, intervient aussi celle des profils. On observe actuellement un durcissement considérable du marché du travail, pas seulement du fait du ralentissement des recrutements, mais parce que le niveau d'exigence s'est fortement élevé, y compris pour le personnel d'exécution. On ne vous demande plus seulement de la compétence technique, mais des talents tels qu'être aimable, convivial, prêt à partager vos savoirs avec d'autres dans un fonctionnement collectif harmonieux. Comment, sans cela, répondre à un cahier des charges qui laisse de la liberté à chacun tout en imposant un fonctionnement collectif solide ?

Ceci va nécessiter beaucoup de formation initiale et continue. Ce n'est pas par hasard que les entreprises les plus sérieuses sont en train d'organiser des formations pour leurs managers de tous niveaux, et il ne s'agit pas de formations techniques, mais de formations mobilisant des anthropologues et des psychologues. On voit aussi fleurir des formations *new age*, à la mode californienne, qui s'inspirent des sagesses orientales ou de la nature (« *manager selon la sagesse des plantes* ») : cela peut faire la fortune de consultants et de formateurs, mais je crains que la sagesse ne puisse naître d'une formation.

Comment inciter les collaborateurs à collaborer ?

Intervenant : Dans les critères d'attractivité des entreprises pour les jeunes générations, l'ambiance qu'on peut trouver sur les sites de l'entreprise compte beaucoup, d'où la multiplication des espaces de travail avec des machines à café XXL, des sièges avec positions hautes et basses, des baby-foot, des tables de ping-pong, l'objectif étant de leur permettre de se sentir « *comme à la maison* ». Mais, à l'heure du télétravail, est-ce vraiment ce qu'on vient chercher sur le site de l'entreprise ? N'est-ce pas plutôt le fait de retrouver du collectif, du lien, de se développer en apprenant des autres ? Ces aménagements, ainsi que l'essor des *responsables d'expérience salariés* et autres *feel good managers*, sont-ils vraiment le moyen d'inciter les gens à travailler de façon collaborative ?

A. d'I. : Dans notre pays, le personnel d'exécution est très attentif à son autonomie, liée au fait qu'il estime posséder l'état de l'art. C'est plutôt mon frère [Philippe d'Iribarne] qui est spécialiste de ces questions⁷. Ce personnel peut tout à fait mettre ses compétences au service d'un fonctionnement collectif, mais seulement « *s'il le veut* ». Quand on prétend le lui imposer, sa capacité de résistance est extrêmement puissante. Je renvoie, à ce sujet, au livre de François Dupuy, *Lost in management – La vie quotidienne des entreprises au XXI^e siècle*⁸, qui offre un régal d'exemples édifiants en la matière.

On a donc tendance à se rabattre sur le fait de proposer, effectivement, une ambiance « *comme à la maison* ». Au passage, il s'agit de la norme de la maison bourgeoise, avec des fauteuils confortables, évoquant ceux qu'on voit dans les magazines. Cela a l'avantage de créer une égalité entre les collaborateurs, car tous bénéficient ainsi d'espaces physiques de qualité. Mais ce n'est pas parce qu'on offre un espace physique de qualité qu'on va obtenir un fonctionnement social de qualité...

J'essaie d'expliquer aux responsables de projets immobiliers qu'ils peuvent aménager autant de coins baby-foot et de salles de siestes qu'ils voudront, cela ne suffira pas si le management n'est pas à la hauteur. La réponse est souvent cherchée du côté du coaching, mais le coaching ne suffira pas non plus, car le défi est redoutable : les managers doivent être capables d'articuler des sous-groupes, dont certains sont très nomades, non seulement entre eux, mais avec d'autres collectifs, dans la mesure où beaucoup d'entreprises fonctionnent désormais sur la base d'équipes-projets transversales, parfois de très grande taille. C'est ce qui me conduit à avancer l'hypothèse du *hub*, à condition de disposer d'un management de qualité qui réussira à faire fonctionner l'ensemble dans une combinaison de stabilité et d'instabilité.

Une difficulté supplémentaire est le fait que les Français sont meilleurs dans la gestion des stocks que dans celle des flux, et que l'organisation des bureaux va de plus en plus relever de la gestion des flux. Si tout le monde se présente à la même heure au bureau, vous obtenez le même résultat qu'aux heures de pointe dans le métro et, si vous souhaitez assurer un accueil optimal aux heures de pointe, vous devrez vous résoudre à une surcapacité considérable des postes de travail. Il ne suffit donc pas de décider que les collaborateurs ne viendront plus sur le site que deux jours par semaine. Encore faut-il savoir de quels jours il s'agit : qui viendra le lundi, et qui viendra le mercredi ?

Constituer, à travers toute cette complexité, des équipes qui s'entendront bien et auront envie de travailler ensemble de façon harmonieuse n'est sans doute pas impossible, mais va demander de l'apprentissage...

⁷ Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, 1989 (pour la 1^{ère} édition).

⁸ Seuil, 2014.

L'apparition de "sous-tribus" ?

Intervenant : Dans les *hubs* où tout le monde se croise, certains préfèrent l'option *lounge* et d'autres l'option *baby-foot* ou *escape game*. En abattant les cloisons, ne va-t-on pas provoquer de nouvelles segmentations, potentiellement aussi risquées ou aussi sclérosantes que les précédentes ?

A. d'I. : La notion de *hub* que j'ai évoquée n'est qu'une image. Dans un vrai *hub*, les gens qui se croisent n'ont rien à faire ensemble alors que l'entreprise est un lieu de socialisation. Elle fabrique du lien social et n'est pas qu'un lieu de services rendus à ses membres.

Cela dit, il y a souvent un écart important entre les intentions et la réalité... Il faut déjà s'entendre sur la propriété attendue du dispositif que l'on veut mettre en place, et ensuite sur les moyens à mettre en œuvre pour obtenir cette propriété attendue.

Vers de nouveaux rituels ?

Intervenant : Faut-il envisager de redonner de l'importance aux rituels ?

A. d'I. : Dans une organisation instable, il existe peu de normes sous forme de règles, ce qui conduit à développer des normes reposant sur la pratique sociale. Or, le meilleur outil d'intégration de ces normes, ce sont les rituels. Nous avons connu l'époque du saut à l'élastique et des aventures de type Koh-Lanta ; il existe d'autres rituels aujourd'hui. Certaines entreprises, qui font télétravailler leurs salariés six jours par semaine, leur offrent des budgets pour organiser des rituels de leur choix...