

Télétravail : déliaison sociale ou reconstitution de soi ?

Jérôme Grolleau, Sociologue-consultant

1. La mise en place, forcée et dans l'urgence, du télétravail et des technologies associées a permis de maintenir les relations internes et externes, d'assurer au mieux la *continuité* du service et donc, in fine, de contribuer à la continuité des vies quotidiennes des habitants soumises à de fortes ruptures.

2. Marqueur de l'événement Covid dans le champ du travail, ce dispositif a constitué pour de nombreux agents une véritable découverte et une expérience souvent positive. Cette dernière est sous-tendue par une logique de *ré-appropriation de son travail*, caractérisée par :

- la *concentration* liée à l'atténuation des sollicitations incessantes venant hacher le travail, produisant l'effet paradoxal d'être plus présent subjectivement à son travail, en étant absent de son lieu de travail.
- la *liberté* accordée en termes d'auto-organisation de son travail valant confiance et reconnaissance,
- la *sérénité* par suspension du temps de trajet et meilleure articulation entre les différents pôles de sa vie.

En résumé, en télétravail : « *j'y suis, j'ai la main, et j'ai une vie.* ». Cette logique de ré-appropriation, si elle a pu être contrariée, constitue néanmoins le cœur de *l'attractivité du télétravail*.

4. Celle-ci est d'autant plus forte qu'elle prend sens au regard d'une tendance croissante à la *mobilisation généralisée* (Martucelli 2017) des acteurs sociaux perpétuellement enrôlés dans des flux multiples :

- irriguant tous les aspects de la vie sociale et notamment le travail,
- appelant réponse immédiate et réactivité. D'où sentiment d'accélération et de saturation du présent, etc,
- et puisant abondamment dans les ressources psychiques et physiques des personnes. D'où burn out, stress, épuisement, etc.

Dans cette optique, le télétravail n'est donc pas tant le renforcement de l'atomisation de la société (désengagement, rejet du collectif, etc). Mais un dispositif contrecarrant la tendance à l'atomisation des individus eux-mêmes : "jouets" sous l'emprise des flux, ballotés et entraînés par leur cours et se dispersant au gré des multiples sollicitations. Il est ainsi à comprendre comme la possibilité d'un *abri temporaire au sein des flux*.

Le collectif n'y est pas rejeté, mais *tenu, un temps, à distance* afin d'être présent à ce que l'on fait, de retrouver prise (versus la déprise) et d'habiter pleinement son travail. Distance ne signifie donc pas ici dé-liaison et désengagement. La reconstitution de soi en sujet de son travail est au contraire la condition d'une relation au collectif et aux autres, en personne.

5. Les risques d'isolement, de décrochage, et d'atteintes à la socialité sont bien présents. Et un usage intensif peut clairement s'apparenter à une mise en danger. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, avec lucidité, les demandes des agents semblent généralement porter sur 1 ou 2 jours par semaine. Mais les enjeux de transformation entourant le télétravail ne se limitent pas à trouver le bon équilibre entre les temps.

6. Premier enjeu : inscrire l'introduction du télétravail dans une *perspective de différenciation et de qualification des espaces-temps*. Le télétravail en est un, avec ses qualités propres (concentration, liberté, sérénité). La visio-conf. centrée sur l'échange rapide d'informations et la coordination opérationnelle en est un autre.

Mais le présentiel offre lui aussi de nombreuses possibilités de temps participant d'une réappropriation individuelle et collective du travail. La convivialité, la machine à café, la coopération, le débat, la résolution de problèmes, l'accompagnement, l'analyse des pratiques professionnelles, etc, sont autant d'espaces-temps potentiels à investir. Reste à les penser et les construire au regard d'une intention explicite afin de leur donner toute leur densité qualitative.

L'enjeu est de sortir d'un temps soumis à la seule pulsation du tempo, et de construire, sur cette base, des figures rythmiques variées offrant une *palette de temporalités différenciées*. Plus que de *temporiser*, il s'agit donc dans cette optique de *temporaliser* (Caye, 2020), en créant et en structurant des temps permettant aux individus et aux collectifs de s'installer dans un présent vivable et habitable, car riche d'un rapport à soi, aux autres et au travail, revivifié.

7. Le second enjeu est bien évidemment managérial.

Le management à distance rend nécessaire des pratiques clefs du management : expliciter les attendus et leur pourquoi, en discuter, adopter une posture ressource, laisser de l'autonomie, faire confiance a priori, instaurer des points réguliers, poser des échéances, etc. *La distance met à nu des fondamentaux structurant la relation managériale* et exige leur mise en acte. Or, ceux-ci sont loin d'être toujours appliqués et ce d'autant que la relation de proximité tend souvent à faciliter leur esquive.

Par ailleurs et sur cette base, il s'agirait d'*élargir l'activité managériale à l'instauration et l'animation de tous les temps collectifs potentiels* offerts notamment par le présentiel et évoqués précédemment. Il y a là un espace de transformation conséquent et nécessaire. Et qui de surcroît, en concernant tout le monde, limite partiellement le risque d'injustice sociale qu'encourt un télétravail excluant les "premières lignes" qui ne peuvent en bénéficier.

* Danillo MARTUCELLI (sociologue) *La condition sociale moderne. L'avenir d'une inquiétude*, Paris, Gallimard, coll. « Folio essais », 2017.

* Pierre CAYE (philosophe) *Durer. Eléments pour la transformation du système productif*. Paris, Les Belles Lettres, 2020.