

Travail mobile

«On est toujours connectés»

La généralisation de l'utilisation des smartphones et des ordinateurs portables a effacé la frontière entre lieu de travail et lieu de vie. Grâce à Internet, de plus en plus de tâches peuvent être exercées partout et en tout temps. Jens Meissner, professeur et chercheur en management à la Haute école de Lucerne, y voit avant tout des opportunités.

Interview: Daniel Fleischmann, rédacteur de PANORAMA

PANORAMA: D'après une statistique allemande, près d'une personne sur deux consulte ses e-mails professionnels de la maison, la plupart du temps à partir d'un smartphone. Est-ce que cela vous arrive aussi?

Jens Meissner: Oui, bien sûr. Parfois même dans des lieux et à des moments totalement improbables, comme à la caisse du supermarché. Lorsque je reçois un e-mail, je le lis et j'y réponds si c'est possible.

Vous ne vous préoccupez donc pas des clients qui font la queue avec vous à la caisse?

Non. Je considère que c'est un véritable luxe de pouvoir travailler comme ça. Dans ces moments d'«entre-deux», j'en profite pour expédier certaines tâches. Mais je ne m'y sens pas forcé. Je le fais aussi à la maison, mais bien moins souvent et jamais avec mon ordinateur. La naissance de mon petit dernier y est pour beaucoup.

En contact permanent avec le monde, comment garantir des moments seulement pour soi?

J'ai développé une attitude que le philosophe du management Wendelin Küpers a qualifiée de «détachement engagé». Lorsqu'il s'agit de choses essentielles, je réagis immédiatement, mais je remets le reste à plus tard ou je le supprime en un clic. Je m'investis dans le travail qui me semble important. Mais je cultive aussi un certain détachement, pour ne pas faire un burnout.

Qu'est-ce que cela vous apporte d'être joignable en permanence?

La communication constitue une part importante de mon travail. Sur les 60 messages que je reçois en une journée, il

y en a seulement trois qui nécessitent mon implication; les autres, je les transfère, j'y réponds en donnant des informations ou je les archive. Le smartphone me permet de gérer mes tâches de manière plus fluide, à la frontière entre travail et temps libre. Tous les gens que je côtoie (enseignants, chercheurs, etc.) fonctionnent ainsi. Ils sont toujours connectés. La contrepartie, c'est un bon salaire ou la liberté d'organiser soi-même son travail.

Malgré les avantages du travail mobile, sa propagation tend à stagner. En 2001, selon l'Office fédéral de la statistique, 82% des actifs avaient un lieu de travail fixe en dehors de leur logement personnel. En 2017, ils représentaient encore 80% de la population active.

Cela montre que les employeurs incitent certes le travail mobile mais qu'ils ne veulent pas exploiter pleinement son potentiel d'économies. Bien que, dans les bureaux, la surface de travail par collaborateur ait tendance à baisser, les entreprises continuent de proposer un poste de travail individuel fixe à chacun. Et pourtant, le travail mobile se répand. Depuis cinq ans, nous avons étudié le nombre de personnes qui travaillent occasionnellement de manière mobile. Lorsqu'on pose la question aux entreprises, la part du volume de travail brut atteint 1%, contre 25% aux dires des employés eux-mêmes.

Les entreprises n'ont-elles pas tendance à imposer à leurs employés de travailler à la maison?

Non, au contraire. Le *home office* et le télétravail, concepts phares des années 1980-1990, ne sont plus d'actualité. Ils étaient synonymes d'isolement ou encore de dif-

férends en matière de coûts. Aujourd'hui, les employeurs ont compris qu'il n'est pas possible de structurer le travail pour qu'il puisse être réalisé à la maison, notamment dans le domaine de la science. Les échanges au sein d'une équipe y sont tout simplement trop importants. Dans le cadre de ma thèse de doctorat, j'ai étudié l'utilisation des nouveaux médias dans les entreprises. Il est apparu qu'avec l'essor de la communication numérique, la communication «réelle» augmente elle aussi. Cela semble paradoxal, mais plus l'activité comporte de services, plus l'investissement général dans la communication croît.

Le nomadisme numérique va donc rester un phénomène marginal?

Oui, même s'il complète de manière intéressante les différentes formes de travail. Il convient aux quelques «geeks» qui veulent voyager et travailler en même temps, et qui ont peu d'attaches. La fonction sociale du travail est tellement multiple qu'elle sera également, à l'avenir, un moyen pour les gens de se réunir, notamment dans le cadre de contrats de travail traditionnels.

Et pourtant, cela fait écho à un vieux rêve de l'humanité: le travail doit ressembler à du temps libre et ne plus être vécu comme un mal nécessaire.

En fait, grâce à Internet, nous avons la chance que ces deux sphères puissent se rapprocher. L'image du travail associé à une contrainte a bien évolué: elle prend sa source dans une représentation qui veut que l'être humain doive être contrôlé et reçoive des ordres d'une hiérarchie. Les entreprises mettent aujourd'hui beaucoup de zèle à créer des conditions propices à un

travail agréable. Autrefois, il était uniquement question de salaire; aujourd'hui, cela passe notamment par une organisation flexible du travail. Il est crucial que le travail mobile ne soit pas contraint, mais qu'il émane d'un souhait de la part de la personne concernée.

Les entreprises qui acceptent ou qui encouragent le travail mobile sont-elles nombreuses?

Le travail mobile/flexible s'est largement répandu. Dans le même temps, les services RH y adjoignent souvent des limites très strictes: beaucoup d'entreprises l'acceptent à raison d'une journée par semaine; il est difficile d'obtenir ne serait-ce qu'une deuxième journée, cela en fonction du taux d'activité.

Les gens comptabilisent-ils le temps de travail qu'ils passent à répondre à leurs e-mails dans la file d'attente à la caisse du magasin?

Je suppose que non. Mais ils ne le veulent pas non plus. Je parle ici encore une fois des professionnels du savoir, qui disposent d'un capital humain suffisant pour négocier eux-mêmes leurs conditions de travail et pour changer de job si besoin.

Mais ces personnes attendent aussi de leur employeur une certaine générosité...

Tout à fait. Elles attendent une rémunération juste, de la loyauté ou encore de l'autoresponsabilité (absence de contrôle). D'autres souhaitent pouvoir effectuer parfois des tâches privées au bureau (gestion des affaires d'une association sportive, par exemple). Ce sont des zones grises que l'on se concède mutuellement.

Quelles sont les principales opportunités économiques liées au travail mobile?

Une personne qui travaille de manière mobile est facilement joignable, répond rapidement et est considérée comme fiable par les clients internes et externes. Cela contribue à sa compétitivité et à celle de son entreprise. C'est l'atout le plus important du travail mobile. La grande qualité

des services fournis est un ingrédient clé de la «suissitude»; il s'agit d'un avantage compétitif dont nous devons prendre soin.

Et quels en sont les dangers?

La flexibilisation du travail implique toutes sortes de risques, que nous avons traités dans notre étude. La «subjectivation du travail» en est l'un des principaux, selon moi. Elle apparaît lorsqu'une personne s'identifie très fortement à son entreprise et intériorise la pression liée aux résultats. Cela devient un problème quand, par exemple, le réseau social qui permet à cette personne d'évacuer la pression se disloque.

Le travail mobile crée-t-il un lien plus fort entre l'entreprise et ses collaborateurs?

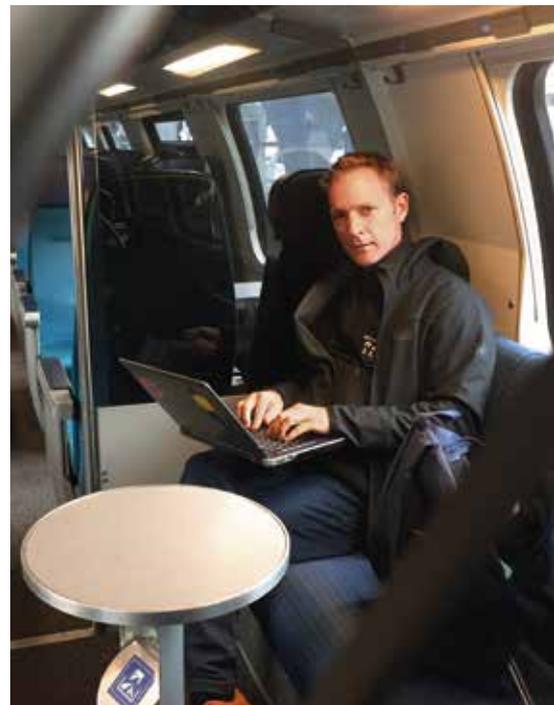
Il en est l'expression et la cause, oui. Dès lors que les personnes ont opté librement pour cette forme de travail, cette identification présente des avantages. Mais lorsque les accords sur les objectifs sont fixés trop haut et génèrent implicitement une contrainte à travailler de manière mobile, cela devient dangereux.

L'utilisation du smartphone après le boulot amènerait les employés à être plus sensibles aux contraintes liées à leur travail et à s'épuiser plus rapidement. Sauf en cas de sommeil véritablement réparateur.

Ça ne m'étonne pas et cela illustre clairement les dangers liés à la subjectivation du travail.

Dans votre étude, vous recommandez de mettre au point des accords de travail sur la manière de gérer cette plus grande flexibilité.

Cela concerne surtout les grandes entreprises, très peu les PME. Dans nombre d'entre elles, le climat qui domine est celui d'une estime mutuelle. Les attentes, notamment en matière de présence et de prestations, peuvent y être clarifiées. Mais pour cela, il faut aussi parfois s'asseoir et aborder des questions qui n'ont pas été discutées. Le fait que nous ne le fassions



Jens Meissner, professeur et chercheur en management à la Haute école de Lucerne: «Je vérifie aussi mes e-mails professionnels lorsque je suis dans le train ou à la maison. C'est tout à fait normal.»

pas, que le savoir implicite ne soit ni abordé ni documenté, représente l'un des freins à la croissance de l'économie suisse.

Vous avez parlé de plusieurs risques. Quels sont les autres?

Le flou autour du statut légal du travail mobile. Est-ce qu'une personne qui consulte son téléphone portable est en train de travailler? Les entreprises doivent protéger leurs employés contre un excès de travail. Beaucoup d'entre elles régissent leurs collaborateurs avec des accords sur les objectifs. Est-ce que cela les dégage de cette obligation? D'autres risques sont liés au travail virtuel. Cela peut conduire à une sorte d'économie parallèle (fraude fiscale, faux travail indépendant, etc.). Le législateur est toutefois devenu attentif à ce sujet.

.....
Meissner, J. et al. (2016): Flexible neue Arbeitswelt. Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene. Zurich, vdf.