

# De la distanciation sociale du/au travail

Patrice DE LA BROISE

Laboratoire GERiCO (ULR 4073)  
Université de Lille

[patrice.de-la-broise@univ-lille.fr](mailto:patrice.de-la-broise@univ-lille.fr)

Olivier GALIBERT

Laboratoire CIMEOS  
Université de Bourgogne

[olivier.galibert@iut-dijon.u-bourgogne.fr](mailto:olivier.galibert@iut-dijon.u-bourgogne.fr)

## Mots-clés

distanciation – flexibilité - (télé)travail – management - organisation

## 1. INTRODUCTION

Avec des accents durkheimiens, nous voudrions discuter quelques « variants » de la communication organisationnelle en considérant la transformation progressive du rapport à l'espace, au temps et aux Autres dans une activité sociale majeure : le travail. Notre attention se porte particulièrement sur les modalités nouvelles (ou renouvelées) du travail et les technologies qui l'équipent. Nous traiterons successivement d'une distanciation sociale du/au travail sous l'angle des espaces et temporalités du travail, des technologies informationnelles et du contrôle managérial d'un travail où la flexibilité le dispute à l'anomie. Il ne s'agit pas là d'une prospective sur un « monde d'après », mais d'une analyse critique de « la division sociale du travail hypermoderne » servie par l'existant et instruite par plus d'un siècle de rationalisation et d'écoles managériales. Outre une revue de la littérature, une *recherche-intervention* en entreprise des Hauts-de-France spécialisée dans la prestation de services flexibles (*flexoffice*, *smartoffice*, télétravail, *coworking*) nous permet d'éclairer les « solutions » technologiques proposées. Par suite, une enquête exploratoire auprès des managers d'entreprise clientes de ce prestataire visera à repérer la réception et les usages de ces innovations par le management.

## 2. CADRE THEORIQUE ET MÉTHODE

### 2.1. Espaces et temporalités du travail

Le travail « à distance », s'il ne s'origine pas dans la crise sanitaire, interroge sur la prétention managériale d'un *activity based working* où prévalait, il y a peu, le partage des espaces et leur utilisation à la demande. « [Les architectes] n'avaient trouvé meilleur allié que les services généraux ou les directions immobilières des grands groupes en quête, sous la pression des directions générales et des directions financières, de la martingale d'une réduction du nombre de mètres carrés par salariés, quand il ne s'agissait pas de succomber aux solutions encore plus radicales d'achat de prestations liées à l'utilisation d'espaces collectifs, le *coworking* » (Ughetto, 2020). La « distanciation physique », invoquée et

imposée par la crise sanitaire en termes de « distanciation sociale » avant même que les formes et effets en soient questionnés, semble rompre avec « dix ans de compactage des espaces de travail et d'édification des conditions d'un travail collaboratif » (idem).

Or la frontière physique entre l'espace professionnel et l'espace domestique n'est pas seule fragilisée. Le rapport au temps, lui aussi, s'en trouve sensiblement modifié. Il pose, au demeurant, des problèmes de droit et de contrôle dont les réponses ne sont pas produites et appellent une *re-régulation* de la gestion, particulièrement en matière de management humain (Taskin, 2010).

### 2.1. Rationalisation et distanciation sociale

La rationalisation, constante depuis la première industrialisation, avait d'abord rompu avec l'autonomie des salariés avant d'en appeler, beaucoup plus tardivement, à leur *participation*, leur *responsabilité* et leur *collaboration* sous contrôle. Réminiscence d'une protohistoire de l'organisation où le procès organisé de façon industrielle s'est réalisé en grande partie par l'intermédiaire de l'artisanat à domicile, « L'artisanat n'est pas le salariat mais il en constitue historiquement la principale matrice » (Castel, 1995 : 109).

Avec la tertiarisation de l'activité économique et le développement du numérique, la rationalisation est aussi ce qui motive le recours aux « solutions » technologiques d'un travail collaboratif. Une autre division technique opère et questionne sur l'impératif de proximité physique entre collaborateurs. C'est ici que la distanciation sociale mérite d'être discutée, jusqu'aux limites d'une flexibilité potentiellement génératrice d'une autre division du travail.

En juin 2020, la revue *Question(s) de management* avançait que « la crise [avait] revalorisé le rôle de la proximité et engagé les organisations à une plus grande humanisation de la gestion, avec de nouvelles formes d'organisation du travail et de vie au travail, et à une raison d'être et un modèle économique plus soucieux de la nature, du genre et de l'équité sociale pour répondre au renforcement de plusieurs grandes tendances sociétales ». En somme, la crise aurait été un déclencheur, un réveil des consciences ? C'est là une

lecture très optimiste dont l'axiologie mérite qu'on y regarde d'un peu plus près.

### 2.3. La déspatialisation au péril de la socialisation ?

La *déspatialisation* (Taskin, 2003, 2007), entendue comme distanciation physique et psychologique, procède d'un éloignement du travailleur de son environnement professionnel. Celui-ci désigne non seulement le lieu d'exercice de l'activité professionnelle, mais aussi des horaires, des pratiques, des interactions avec les collègues... Cet environnement n'est pas neutre et les études menées en période de crise sanitaire ont montré combien l'état de santé psychique des télétravailleurs s'était fortement dégradé, avec un doublement du risque dépressif et une forte détérioration de la santé perçue (DARES, 2021). Il y a là le symptôme d'une (dé)socialisation que nous voudrions discuter à l'aune des usages effectifs des technologies déployées par l'organisation.

### 2.4. Vers une autre division sociale du travail ?

Comme le relèvent justement Schütz et Noûs (2021), peu de recherches interrogent véritablement la division du travail induite par cette *déspatialisation*. Et l'on peine à en considérer les effets sur les identités et pratiques professionnelles. Se peut-il que les catégorisations proposées par les sociologues de l'entreprise (Sainsaulieu, Dubar, Alter) soient à reconsidérer ? Que dire, par exemple, des identités fusionnelles, négociatoires ou de retrait dans une redistribution, sinon des rôles, du moins du travail dans ses modalités d'accomplissement. Par-delà une séparation entre métiers et professions dont tous ne peuvent s'accommoder d'une *déspatialisation*, c'est aussi la solidarité organique d'une division technique et sociale du travail réputé « flexible » que nous souhaitons questionner.

## 3. RÉSULTATS ET ANALYSE

La *recherche-intervention*, différée dans le cadre d'un appel à projets, ne permet pas de produire ici de résultats. Nous nous limiterons donc à dresser un état de l'art et à préciser le protocole d'enquête convenu avec l'entreprise partenaire. Conformément à la problématisation de l'objet, le protocole de recherche-intervention comprendra :

- une phase d'entretiens individuels et collectifs : direction, concepteurs de solutions numériques, chargé.e de clientèle ;
- une analyse de l'offre de services sur le segment d'une flexibilisation du travail en organisation ;

- un état des recherches (revue de la littérature et des acquis scientifiques) ;
- une série d'entretiens avec les acteurs du management intermédiaire (*middle management*) et du management de proximité des clients et prospects de MOFFI SAS.

## 4. CONCLUSION

Cette recherche-intervention étant encore limitée à un état de l'art, nos conclusions provisoires en rendront compte et ouvriront le débat sur les différentes hypothèses de recherche mentionnées dans le cadre théorique.

## 5. RÉFÉRENCES

- Caire, G. (2006). « chapitre 6. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la recomposition du travail », Sophie boutillier éd., *travailler au xxi<sup>e</sup> siècle. Nouveaux modes d'organisation du travail*. De Boeck supérieur, 129-157.
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, fayard.
- Diard C., Hachard V. (2021). Mise en œuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? », *Annales des mines - gérer et comprendre*, vol. 144, 2, 38-52.
- Lardellier, P. (2020). Éditorial. La proximité. Relations, organisations, distanciation, *Question(s) de management*, vol. 30 / 4 : 77- 78.
- Frimousse, S. ; Peretti, J-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la covid-19, *question(s) de management*, vol. 29 / 3, Caen, EMS Editions : 105- 149.
- Rey, C. (2001). Travail à domicile, salarié ou indépendant. Incidence des nouvelles technologies de l'information et de la communication , *Innovations*, vol. N° 13, 1 : 173-193.
- Schütz, G. ; Noûs, C. 2021. « Pour une sociologie du télétravail ancrée dans les organisations », *Sociologies pratiques*, vol. 43, 2 : 1-12.
- Taskin L. (2010), La déspatialisation. Enjeu de gestion, *Revue française de gestion*, 202 : 61-76
- Taskin, I. (2003). Les enjeux du télétravail pour l'organisation, *reflets et perspectives de la vie économique*, XLII, Louvain-la-neuve, de Boeck supérieur : 81- 94.

## 6. REMERCIEMENTS

Remerciements à la société MOFFI et à ses co-fondateurs associés, Arnaud et Edouard Coisne.

Remerciements également à Laure Bolka-Tabary, Céline Matuszak et Eric Kergosien, chercheurs au GERiiCO ; lesquels ont accepté de s'associer à cette recherche exploratoire.