



**HAL**  
open science

**Le télétravail : entre bouleversement des codes  
managériaux institués et altération de l'identité  
culturelle de l'entreprise : le cas du télétravail chez  
Safran SA**

Lola Joulin-Giet

► **To cite this version:**

Lola Joulin-Giet. Le télétravail : entre bouleversement des codes managériaux institués et altération de l'identité culturelle de l'entreprise : le cas du télétravail chez Safran SA. Sciences de l'information et de la communication. 2017. dumas-02464390

**HAL Id: dumas-02464390**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02464390>**

Submitted on 3 Feb 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

## Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

# **Le télétravail : entre bouleversement des codes managériaux institués et altération de l'identité culturelle de l'entreprise**

Le cas du télétravail chez Safran SA

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Mélanie Perroud

Nom, prénom : JOULIN-GIET Lola

Promotion : 2016-2017

Soutenu le : 26/09/2017

Mention du mémoire : Très bien

## RÉSUMÉ

---

Depuis les années 1950, les entreprises françaises connaissent d'importantes mutations en termes de cadre de travail, illustrées notamment par l'émergence du concept de télétravail, portée et soutenue par les principes de qualité de vie au travail. Dans cette logique d'évolution organisationnelle, Safran SA, entité du Groupe Safran, cherche à développer cette pratique. De nombreuses failles apparaissent cependant dans cette démarche, et plus particulièrement dans l'acceptation de cette pratique par le top management. Ces résistances nous ont conduit à la problématique suivante : **en quoi le télétravail vient bouleverser l'identité managériale, voire culturelle de l'entreprise ?** Nous nous sommes appuyés sur le principe d'observation participante, sur des rapports d'activité et divers entretiens semi-directifs, ainsi que sur de nombreux apports théoriques, pour fournir des éléments de réponse. Nous avons constaté que le travail, dans sa capacité à définir le rôle de chacun dans la société, venait à en être bouleversé. Le télétravail, par son principe de déspatialisation, influe directement sur la gestion du travail des collaborateurs, dont l'autonomie s'accroît, au dépend du rôle du manager qui, lui, tend à s'essouffler par la distance. Cette dernière engendre également un effacement des symboliques culturelles et organisationnelles de l'autorité et du statut dans l'entreprise, qui vient directement impacter le principe traditionnel du management de contrôle, cher à la culture du travail posté. Enfin, le télétravail entraîne une mutation de l'entreprise autour de la notion des espaces de choice-office ou de coworking, et par les enjeux financiers et environnementaux qu'il implique.

Mots clefs : télétravail, déspatialisation, management humain, management à distance, contrôle managérial, organisation, choice-office, coworking, flexibilité.

## ABSTRACT

---

French companies have experienced significant changes in terms of working environment since the early 50s'. Amongst them, the emergence of the teleworking concept is driven by working conditions issues. In this context, the Safran SA entity, part of the Safran Group, is keen to implement this new organisational model. However, the company faces several barriers, one of them being a strong rejection from the top-management levels. This teleworking reluctance has led us to the following central question: Why is the teleworking concept upsetting companies' managerial and cultural identity? The active research principle, activity reports, semi-structured interviews and numbers of theoretical contributions have been used to come up with answers. It has been observed that the work concept itself, because of its characteristic of giving role to people within a society, is influenced by the teleworking model. People management is indeed largely impacted by teleworking due to the despatialisation principle: employees' autonomy is deeply increased while the managers' role is reduced by the distance. It also implies the obliteration of the cultural and organisational representations of authorities and statutes within companies, impacting directly the traditional control management principle originated from the shift work culture. Finally, the teleworking concept leads to organisational changes about choice-office and co-working spaces, or various implied financial and environmental issues.

Keywords : telework, despatialisation, human management, distant management, managerial control, organisation, choice-office, coworking, flexibility.

## REMERCIEMENTS

---

En préambule à ce mémoire, je souhaite présenter mes remerciements aux personnes qui m'ont soutenue et aidée dans sa construction.

Je tiens à remercier tout particulièrement Madame Mélanie PERROUD pour ses conseils avisés, ses remarques et son savoir tout au long de la rédaction de ce mémoire. Sa disponibilité et ses encouragements furent d'une aide considérable.

Je tiens également à présenter mes remerciements à Madame Caroline LUC qui m'a permis de vivre une expérience professionnelle et humaine enrichissante, tout en m'offrant la possibilité de confirmer mon intérêt pour les Ressources Humaines grâce à son accompagnement dans mes diverses missions.

Je remercie aussi les équipes pédagogiques du CELSA, et notamment Monsieur Julien TASSEL et Madame Anne-Laure GLÜCKLICH pour leur investissement et leur écoute tout au long de cette année. Je tiens à communiquer également mes remerciements à Madame Hortense DESVILLES dans sa qualité de rapporteuse professionnelle.

J'adresse par ailleurs mes remerciements à l'ensemble des personnes qui m'ont consacré du temps et qui m'ont apporté des témoignages précieux et utiles pour ce mémoire, sans oublier l'ensemble de mes proches qui m'ont soutenue et conseillée patiemment au cours de cette année.

# TABLE DES MATIÈRES

---

Résumé.....	2
Abstract .....	3
Remerciements .....	4
Table des matières.....	5
Introduction générale.....	7
PARTIE I : Vers une évolution du travail traditionnel et de son organisation.....	19
Chapitre 1 : La place et le sens du travail en France .....	20
1.1) L’entreprise une institution majeure.....	20
1.2) Le travail, un vecteur d’identité.....	21
1.3) Evolutions techniques, technologiques et socioculturelles.....	24
Chapitre 2 : Le développement du télétravail.....	27
2.1) Vers une modernisation du monde du travail .....	27
2.2) Et une évolution des modes organisationnels.....	29
Chapitre 3 : Un groupe né de l’histoire de ses nombreuses sociétés.....	32
3.1) Un groupe pluriel.....	32
3.2) Une histoire et une culture communes .....	34
3.3) Une volonté d’évolution .....	36
PARTIE II : Le télétravail comme un vecteur de changement.....	39
Chapitre 1 : Le télétravail : une nouvelle conception spatio-temporelle de l’activité professionnelle .....	41
1.1) Une nouvelle gestion du temps et de l’espace de travail .....	41
1.2) Qui implique un brouillage des frontières entre travail autonome et travail subordonné..	45
1.3) Et une nouvelle auto-gestion du salarié.....	48
Chapitre 2 : Qui amène une transformation des codes managériaux en présence.....	51
2.1) Un renforcement du pouvoir décisionnel du collaborateur ?.....	51
2.2) Qui déstabilise le pouvoir institué .....	53
2.3) Le travail à distance : une mise à mal du rôle de management .....	59
Chapitre 3 : Et une remise en question des pratiques culturelles instaurées .....	61
3.1) L’influence des cultures Safran sur la conception du travail.....	61
3.2) Une réalité professionnelle amenée à évoluer .....	64
3.3) L’analyse culturelle des organisations de Sainsaulieu .....	66
PARTIE III : Du déploiement du télétravail au questionnement des évolutions qu’il induit.....	72
Chapitre 1 : Le télétravail : un mode de travail qui fonctionne.....	73

1.1) Un mode d'organisation qui ne connaît pas que des réticences .....	73
1.2) Des modèles réussis de télétravail .....	76
Chapitre 2 : Vers le succès de la mise en application du télétravail.....	81
2.1) Vers une sensibilisation des acteurs .....	81
2.2) Et une mise en pratique du changement .....	83
2.3) Qui permet une acceptation de l'évolution des cadres de travail .....	86
Chapitre 3 : Vers une flexibilisation du télétravail.....	89
3.1) Une harmonisation de ce mode d'organisation dans le groupe .....	89
3.2) Et une évolution vers le « choice office » ?.....	92
Conclusion.....	96
Bibliographie.....	102
Annexes.....	105

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

---

Avec le développement des nouvelles technologies et notamment des nouvelles technologies de l'information et de la communication, communément appelées TIC<sup>1</sup>, de nouveaux enjeux se sont déployés pour l'entreprise contemporaine. Les nouvelles mutations technologiques sont venues modifier les pratiques professionnelles et se veulent désormais au cœur de l'entreprise. Ces nouveaux schémas ont bouleversé le cadre économique, politique et social du monde professionnel, qui voit ses frontières se redessiner. Ces divers progrès techniques et technologiques ont en effet impacté la notion même du travail avec, entre autres, la naissance du télétravail.

Le télétravail, appelé également travail à distance, est une nouvelle problématique du monde de l'entreprise. Le télétravail apparaît comme une nouvelle forme d'organisation du travail, mais également comme une nouvelle forme d'exécution du travail. Si cette notion connaît plusieurs définitions, nous pouvons citer celle qu'utilise Alexandre Largier dans « Le télétravail. Trois projets pour un même objet »<sup>2</sup>. Ce dernier définit ce mode d'organisation ainsi : « *Le télétravail est toujours une situation dans laquelle un individu effectue une activité à distance du lieu considéré comme « normal » dans le cadre de l'exécution de sa tâche, tout en utilisant les NTIC pour créer ou maintenir des contacts* ».

Le télétravail est introduit par Norbert Wiener en 1948 dans son ouvrage *Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine*, traduit en français *La Cybernétique : Information et régulation dans le vivant et la machine*<sup>3</sup>. Dans cet écrit, l'auteur aborde les questions de l'évolution technique et technologique, et notamment de l'avènement de l'informatique. Il offre un regard sur les conséquences futures des NTIC sur l'homme et sur son travail. Ce mathématicien américain expose ainsi dans son travail de réflexion l'histoire d'un architecte installé en Europe supervisant les travaux de construction d'un immeuble aux Etats-Unis, et ce grâce à des outils de télécommunication et de transmission de données. Par cet exemple, il révèle alors une forme de travail à distance rendue possible par

---

<sup>1</sup> TIC (ou NTIC) : (Nouvelles) Technologies de l'Information et de la Communication

<sup>2</sup> LARGIER Alexandre, « Le teletravail. Trois projets pour un même objet », *Réseaux* 2001/2 (n°106), p. 201-229.

<sup>3</sup> WIENER Norbert, *La Cybernétique: Information et régulation dans le vivant et la machine*, Paris : Seuil, « Sources du Savoir », 2014 [1948], 376 p.

l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et induit de cette manière une pratique définie plus tard comme le télétravail.

Si Norbert Wiener est l'un des premiers auteurs à décrire une situation de télétravail, cet exercice se poursuivra davantage par la suite. En effet, comme le relate Laurence Thomsin dans son ouvrage *Télétravail et Mobilités*<sup>4</sup>, l'expérience de télétravail connaît un premier essor réel dans les années 1960 alors que certaines grandes entreprises internationales établies en Angleterre prennent la décision de « *délocaliser à domicile le travail de leurs programmeurs* ». Cependant, la notion de télétravail se développera essentiellement à partir des années 1970 aux Etats-Unis, avec la formule « *telecommuting* ». Ce déploiement du travail à domicile a ainsi fait naître l'idée, comme l'énonce l'auteur en reprenant la thèse d'Alvin Toffler, selon laquelle le travail à distance deviendrait, avant les années 2000, un mode de fonctionnement régulier des entreprises, avec « *une migration possible du bureau vers le domicile* ». Il est cependant forcé de constater, que selon l'étude ECaTT (*Electronic Commerce and Telework Trends*) (Annexe A), sur laquelle Laurence Thomsin s'appuie dans son ouvrage, qu'en 1999 uniquement 6% de la population active totale d'Europe pratiquait le télétravail, réalité ainsi loin des prévisions. Notre réflexion prenant appui sur l'entreprise française historique qu'est Safran, il convient, selon cette même étude de s'intéresser plus particulièrement à la réalité du télétravail en France qui présente à la fin du XXème siècle une moyenne de télétravailleurs entre 2,3% et 2,9% de la population active.

Pratique encore peu commune et peu répandue dans le début des années 2000, le télétravail connaît aujourd'hui un réel accroissement. Sujet d'actualité des entreprises, il devient également peu à peu le sujet de nombreuses études. Selon l'enquête de *Greenworking*<sup>5</sup>, cabinet de conseil en télétravail, publiée par le Ministère Chargé de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie Numérique, 12,4% de la population active française pratiquait le télétravail au moins huit heures par mois en 2012. L'ANACT (Association Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) relevait cependant en 2009, une différence entre la France et les pays anglo-saxons et scandinaves qui comptent entre 20% et 30% de leur population en télétravail. Selon une étude récente réalisée en 2016 cette fois-ci par le cabinet de conseil RH Kronos<sup>6</sup>,

---

<sup>4</sup> THOMSIN Laurence, *Télétravail et Mobilités*, Liège : Les Editions de l'Université de Liège, 2002, 101 p.

<sup>5</sup> Greenworking, Synthèse remise au Ministère en Charge de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie Numérique, « Le télétravail dans les grandes entreprises françaises. Comment la distance transforme nos modes de travail », Mai 2012

<sup>6</sup> CGET (Commissariat Général à l'Egalité des Territoires), *Les chiffres du télétravail en 2016* [en ligne], 12 janvier 2017 [consulté le 23 juin 2017].

Disponible sur : <http://www.cget.gouv.fr/chiffres-teletravail-2016>

16,7% des Français télétravailleraient aujourd'hui plus d'une journée par semaine. Si ces chiffres restent faibles face aux pratiques anglo-saxonnes et scandinaves, il est forcé de constater une réelle expansion de ce mode de fonctionnement dans les entreprises françaises.

Le développement du télétravail a été accompagné en France par une réglementation. En effet, l'essor de cet usage a amené une définition par l'article L1222-9 du Code du Travail introduit par la loi 2012-387 du 22 mars 2012. Le télétravail y est ainsi défini comme « *toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci* ». Cet article reprend l'Accord-cadre européen du 16 juillet 2002 traitant du télétravail et établissant un cadre général à cette organisation du travail au niveau européen.

Si le télétravail s'est ainsi développé, c'est également en raison de la considération grandissante des conditions de travail en France, et notamment du principe de Qualité de Vie au Travail. Communément appelé QVT, la Qualité de Vie au Travail est devenu un sujet majeur durant les dernières décennies et a pris une place de plus en plus importante au sein des entreprises françaises. Ce principe de Qualité de Vie au Travail est apparu dans les années 50 avec Eric Trist, chercheur au Tavistock Institute de Londres. Celui-ci a mis en avant les limites du modèle taylorien, en soulignant notamment le sentiment d'aliénation et la monotonie des travailleurs qui venaient impacter de façon réellement négative la productivité. Il promeut ainsi le concept de Qualité de Vie au Travail en avançant l'idée selon laquelle les conditions de travail et la performance seraient inhérentes<sup>7</sup>.

Cette notion s'enrichit davantage à partir des années 1960 avec la recherche d'Abraham Maslow qui parle des « *besoins* » des individus et des « *facteurs de motivations* » de ces derniers. Ces pensées soulèvent l'importance du développement individuel du salarié dans son travail et renforcent ainsi le concept présenté par Trist quelques années plus tôt. Ce n'est cependant qu'en 1972 que le concept de Qualité de Vie au Travail revêt une première définition aux Etats-Unis, en même temps que le Conseil International de la Qualité de Vie au Travail y est créé. Ainsi, comme le souligne Louis E. Davis et Albert Cherns dans leur ouvrage

---

<sup>7</sup> PELLETIER Julien, « La QVT, une voie pour innover », *La Revue des Conditions de Travail*, ANACT, 2015 (n°3), p.16-24

*The Quality of Working Life* paru en 1975, la QVT se caractérise autour de quatre éléments majeurs que sont : « *l'intégrité physique, l'intégrité psychique, le développement du dialogue social et l'équilibre vie au travail et vie hors travail* »<sup>8</sup>. Dans cette définition apparaît déjà le principe d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle qui nous intéresse plus particulièrement dans le cadre de notre réflexion sur le télétravail.

Si cette notion fait son apparition dès les années 1950, le concept n'émergera clairement dans le paysage français qu'à partir des années 2000 et notamment grâce à l'Accord National Interprofessionnel de 2005 qui pose les premiers jalons en termes de respect des temps personnels. Cet ANI est suivi par celui de 2013 qui présente les fondements de la QVT, autour des questions d'amélioration des conditions de travail, de bien-être au travail, mais aussi de performance. L'ANI de 2013 propose les délimitations du principe de Qualité de Vie au Travail autour de dix composants essentiels que sont : la qualité « *de l'engagement de tous à tous les niveaux de l'entreprise* », « *de l'information partagée au sein de l'entreprise* », « *des relations de travail* » « *des relations sociales, construites sur un dialogue social actif* », « *des modalités de mise en œuvre de l'organisation du travail* », « *du contenu du travail* », « *de l'environnement physique* », mais aussi la possibilité « *de réalisation et de développement personnel* », « *de concilier vie professionnelle et vie personnelle* » et enfin « *le respect de l'égalité professionnelle* ». Nous noterons ici que la conciliation vie professionnelle et vie personnelle est un des enjeux du principe de Qualité de Vie au Travail et qu'en ce sens, le télétravail est une démarche qui y est liée.

En effet, le télétravail s'est vu attribuer une place nouvelle notamment par le développement de la notion de QVT dans les entreprises françaises. Les accords sur le télétravail se multiplient ainsi au sein des entreprises, et se rattachent régulièrement aux politiques de qualité de vie, de bien-être au travail et d'amélioration des conditions de travail. Plus précisément, les accords rentrent également dans les politiques d'aménagement du temps de travail. Les politiques d'aménagement du temps du travail sont manifestement rattachées à la notion et au principe de QVT comme l'énoncent Viateur Larouche et Johanne Trudel , dans « *La qualité de vie au travail et l'horaire variable* »<sup>9</sup> en exprimant « *les nouvelles formules d'aménagement du temps de travail s'inscrivent dans un mouvement d'amélioration de la*

---

<sup>8</sup> PELLETIER Julien, *ibid.*, p.16-24.

<sup>9</sup> LAROUCHE Viateur, TRUDEL Johanne, "La qualité de vie au travail et l'horaire variable." *Relations industrielles* n°383, 1983, p. 568–597.

*qualité de vie au travail voire même de la vie hors travail* ». Cette citation fait clairement sens au vu du télétravail.

On peut citer plusieurs exemples d'accords signés en France au sein de diverses entreprises au cours des dernières années, qui démontrent l'accointance entre les notions de télétravail et de la QVT. Ainsi, l'accord télétravail d'EDF SA signé en février 2016 évoque « *la qualité de vie des salariés* »<sup>10</sup> dans son préambule. De la même manière, nous pouvons relever l'accord-cadre Groupe de Thales sur le télétravail, signé en avril 2015, qui stipule dès la première ligne de son préambule : « *dans le cadre des dispositions de la loi du 22 mars 2012 intervenue dans le prolongement de l'ANI du 19 juillet 2005 et des négociations actuelles sur la qualité de vie au travail, et afin de prendre en compte les technologies de l'information et de la communication qui permettent de définir de nouvelles formes d'organisation du travail* »<sup>11</sup>. Le préambule se poursuit ainsi : « *cet accord cadre visait à prendre en compte la qualité de vie au travail en recherchant un meilleur équilibre vie professionnelle et vie personnelle (y compris familiale)* ». La mise en place d'un cadre au télétravail répond donc ici également et réellement à un enjeu conjoint au concept de Qualité de Vie au Travail. On peut enfin, pour compléter cette revue d'exemples illustrant la relation entre QVT et télétravail, nommer l'accord relatif au télétravail chez Auchan, signé en 2014 dans le but d'« *améliorer le bien-être et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée* »<sup>12</sup>.

S'il s'agit ici uniquement de trois accords pris en référence pour mettre en lumière et établir la corrélation entre télétravail et Qualité de Vie au Travail, les exemples sont nombreux et continuent de se multiplier, notamment au cours de cette dernière année. Ces différents accords nous permettent par ailleurs d'introduire celui qui nous intéresse particulièrement et qui sera au centre, ou du moins qui sera le point de départ, de notre réflexion. Cet accord a été signé en 2016 au sein de la société Safran SA, filiale du Groupe d'envergure internationale Safran.

---

<sup>10</sup> EDF, *Accord collectif relatif au télétravail à EDF SA* [en ligne], 22 février 2016

Disponible sur : [http://zevillage.net/wp-content/uploads/2016/03/EDF-Accord-teletravail-22\\_02-2016.pdf](http://zevillage.net/wp-content/uploads/2016/03/EDF-Accord-teletravail-22_02-2016.pdf)

<sup>11</sup> THALES, *Accord Cadre Groupe Relatif au Télétravail* [en ligne], 2016

Disponible sur : <http://coord.cgtthales.fr/wp-content/uploads/sites/19/2016/07/ACCORD-TELETRAVAIL-2015.pdf>

<sup>12</sup> AUCHAN, *Accord d'Entreprise Relatif au Télétravail* [en ligne], novembre 2014

Disponible sur : <http://gps.teletravail.free.fr/BDDaccords/2014%20Accords%20TW/2014-11-20%20AUCHAN%20accord%20teletravail.pdf>

La société Safran SA regroupe des fonctions Groupe dans le cadre de son rôle de siège social, telles que le département diversité Groupe ou encore les Achats Groupe, fonctions Groupe qui cohabitent avec les fonctions Safran SA comme la diversité Safran SA ou encore les achats de la filiale. Cette entité a pour autant un rôle tourné vers l'ensemble du Groupe et se compose de différents pôles. Ainsi, nous pouvons compter trois pôles principaux avec le Pôle Corporate correspondant essentiellement aux fonctions Groupe, le Pôle Support et Services réunissant un ensemble de fonctions supports de la société, et enfin le Pôle Safran Tech.

C'est au sein de l'entité Safran SA que j'évolue dans le département du Développement RH, rattaché à la Direction des Ressources Humaines Safran SA. Mes missions sont orientées vers les politiques de diversité de Safran SA, la gestion des contrats CIFRE pour les doctorants travaillant chez Safran SA, le recrutement des apprentis, le déploiement de la formation. Je travaille également sur divers projets transverses, tels que la refonte de la matinée d'intégration, les questions de droit à la déconnexion ou encore le télétravail. Il s'agit bien de ce dernier sujet, le télétravail, qui fera l'objet de notre analyse. Dans le cadre de mes missions liées au télétravail j'assure un rôle de suivi et de déploiement de ce projet.

Si le sujet est motivé par la mission que j'exerce, j'aimerais également le justifier par mon expérience propre au statut de salarié-alternant. En effet, le statut d'apprenti amène à un rythme d'alternance qui conduit à jongler avec une forme récente et complexe de rapport au temps de travail et qui ne correspond pas au modèle traditionnel de continuité de présence. Cette manière de saisir le temps de travail provoque un jeu entre le temps de la présence et l'absence, qui rend confus l'appréhension du temps de travail. Cette situation vécue m'a offert la possibilité d'aiguiser mon regard sur les attendus et les représentations sur la présence et sur le temps de travail, qui sont des sujets imminents au télétravail.

Le 29 septembre 2016, Safran SA a signé avec les partenaires sociaux l'accord télétravail pour son entité. Cet accord est venu proposer un cadre au télétravail et impulser une démarche de déploiement de cette forme d'organisation à travers les différents pôles de l'entité. Ce mode d'organisation existait auparavant dans des situations particulières. En effet, l'Accord Groupe relatif au contrat de génération signé le 17 septembre 2013, entre la Direction Générale du Groupe et les organisations syndicales CFDT, CFE-CGC et FO permettait ainsi la mise en place du télétravail dès l'âge de 50 ans. Dans un dispositif semblable, l'accord Handicap Safran Groupe établie pour la première fois en 2012 pour une durée de trois ans et reconduit depuis,

donnait ainsi accès à un ensemble de mesures législatives, réglementaires et conventionnelles en matière d'emploi et de formation professionnelle dédiées aux personnes porteuses d'un handicap, avec justement la mise en place du télétravail, qui est nommé dans ces conditions « télétravail thérapeutique ». Au-delà de ces deux accords proposant un télétravail sous certaines conditions, le télétravail existait au sein de l'entité de façon ponctuelle, avec un nombre de jours possible télétravaillés dans l'année, justifié par des situations telles qu'un enfant malade, ou des grèves de transport. Le dispositif restait pour autant jusqu'alors rare et peu connu au sein de l'entité.

Un cadre au télétravail régulier s'est donc mis en place par l'accord télétravail Safran SA. Le télétravail est alors présenté comme une forme innovante d'organisation du travail ayant pour but de donner à chacun plus de souplesse et de flexibilité dans ses conditions de travail, par la responsabilisation et l'autonomie conférées dans l'exercice des missions professionnelles. Cette forme d'organisation prend en compte le bien-être et la qualité de vie au travail, tout en maintenant l'efficacité et la qualité du travail.

Dans le cadre de cet accord, les salariés en CDI, d'une ancienneté minimale d'un an dans la société, occupant un poste pouvant être exercé à distance et ne requérant pas une présence physique permanente, disposant d'une capacité d'autonomie suffisante, peuvent demander à bénéficier du dispositif de télétravail un jour par semaine. Le télétravail peut se réaliser à domicile ou sur un site Safran SA en donnant accès à un environnement de travail permettant au télétravailleur de réaliser ses missions. Les salariés étant soumis à des impératifs de sécurité, tels que la nécessité d'avoir accès à de nombreux documents, notamment sous format papier ne pouvant être transportés en dehors du site, ne peuvent être éligibles au télétravail.

Le télétravail résulte de l'initiative du salarié avec accord de sa hiérarchie et se voit fondé sur le principe du volontariat. Il revient au manager d'étudier la demande et son impact sur l'organisation de son service. Il possède la latitude pour valider, repousser ou refuser cette demande en fonction de son évaluation de l'autonomie de son collaborateur et de l'adéquation de ses missions avec le télétravail.

Sa mise en place est formalisée par un avenant au contrat de travail d'une durée déterminée de douze mois. L'accord stipule par ailleurs que le télétravail repose sur une confiance manager/salarié, cette dernière apparaissant comme un pilier de ce mode

d'organisation, et que le salarié en télétravail exerce son activité de la même manière qu'au sein de son établissement. La signature et la mise en place de l'Accord télétravail de Safran SA a ainsi entraîné des changements en termes d'organisation du travail des différentes équipes désormais composées de télétravailleurs de façon régulière.

Cependant, les premiers retours sur cette nouvelle organisation et sur ce nouvel accord ne sont pas toujours positifs. En effet, si le télétravail était un dispositif attendu par les collaborateurs et certains managers, force est de constater certaines réticences chez une partie des managers. Il conviendrait même de signifier que si nous ne pouvons pas parler uniquement de réticences, la mise en place de cet accord a engagé certains doutes, ou encore certaines appréhensions.

En effet, les discours négatifs sur le sujet, s'ils ne sont pas courants, sont pour autant bien présents et révélateurs d'une réelle aperception face à ce mode d'organisation. Nous avons pu relever des expressions telles que « le travail télé », ou encore des verbatim comme « on ne les paye pas pour aller faire leurs courses ». Les actions de déploiement de l'accord, réalisées pour accompagner les changements induits par ce nouveau mode d'organisation, sont par ailleurs accueillies avec méfiance par les managers.

Malgré l'engagement de l'entité Safran SA autour de cette problématique et les retours positifs qui émanent notamment des télétravailleurs, ce mode de travail à distance reste encore peu développé. La possibilité de ne télétravailler qu'un jour par semaine démontre également la difficulté rencontrée dans la mise en place de ce changement. Il semble alors intéressant de pouvoir étudier les actions réelles menées pour développer le télétravail, et les réactions de ceux qui le vivent afin de considérer leurs portées. La mise en place d'actions de déploiement évoquées plus haut a justement pour but, non pas de renforcer la méfiance, notamment de la part des managers, mais d'allier les intérêts de la Direction avec ceux des managers, tout en répondant à une tendance globale vécue en France. Si le télétravail est tout de même une réalité au sein du groupe, il convient toutefois d'interroger les pratiques et les réalisations autour de ce nouveau projet, en gardant à l'esprit le fait que les pratiques réellement établies pour intégrer ce mode d'organisation de travail restent des pratiques encore rares et non totalement établies.

Ainsi la question première et prédominante qui se dégage n'est autre que : **Comment expliquer les réticences managériales face à la mise en place du télétravail chez Safran SA ?**

Le but de cette analyse est donc de s'interroger sur les politiques mises en place autour du télétravail, mais également de questionner les modes de fonctionnement existants au-delà du télétravail et de les aborder sous ces différents aspects : Quelles sont ces pratiques ? Comment sont-elles définies ? Quels sont leurs impacts ? Quels en sont les obstacles ?

En considérant ces diverses questions, nous pourrions mettre en avant une problématique qui nous servira de fil conducteur tout au long de notre analyse. Si la question est de faire du télétravail et des nouveaux modes de fonctionnement des questions centrales au sein de Safran SA et de dépasser les réticences ou les doutes existants, il convient de pousser la réflexion en établissant une problématique de recherche.

De cette manière on peut se demander : **En quoi la mise en place du télétravail au sein de l'entité Safran SA vient-elle impacter les principes de gestion et de management jusqu'alors instaurés ? Autrement dit, en quoi le télétravail vient bouleverser l'identité managériale, voire culturelle de l'entité ?**

En partant de cette problématique et de l'observation du terrain, trois hypothèses peuvent être étudiées.

- **Hypothèse 1 :**

**Le télétravail implique une nouvelle organisation spatio-temporelle de l'activité, venant impacter la conception même du travail.**

Aborder le sujet en considérant le cadre et les représentations de ce qu'est le travail et l'impact du travail à distance sur des salariés, permettra de se rapprocher peu à peu des problématiques plus centrales aux impacts organisationnels eux-mêmes. La nouvelle gestion du temps et de l'espace de travail est une question qu'il convient d'aborder dès le départ, afin de comprendre les conséquences sur les représentations du travail d'un point de vue salarié, mais également d'un point de vue manager. Cette question nous permettra d'établir une réflexion sur le rôle de chacun de ces deux acteurs dans ce nouveau mode de travail qu'est le télétravail.

- **Hypothèse 2 :**

Dans un second temps, les conséquences du télétravail sur les pratiques de management seront le centre de notre réflexion. **Le télétravail vient impacter le cadre du travail et son**

**organisation, et ainsi les frontières jusqu'alors établies, par conséquent il transforme les codes managériaux en présence.**

Du point de vue opérationnel, il ressort en effet que le télétravail bouleverse l'organisation et les conditions de travail de l'ensemble des salariés ainsi que le management. Le travail a notamment son importance dans son rôle de socialisation de l'individu. Dès lors, le travail à distance modifie la relation employeur/employé puisque le salarié est isolé du collectif de travail. La complexité de ce mode d'organisation qu'est le télétravail vient du fait qu'il doit permettre la productivité de l'entreprise à distance en tenant compte de la population concernée, aussi bien salariés, que managers, voire les services RH. L'aménagement du travail est donc un enjeu en termes d'articulation entre vie privée et vie professionnelle pour le salarié, mais également une question stratégique, intégrant des contraintes organisationnelles, qui viennent impacter aussi bien le département RH que les managers.

- **Hypothèse 3 :**

Il sera intéressant pour conclure de se pencher sur la culture d'entreprise du groupe. **La « culture » historique de la majorité des entreprises du groupe Safran, en effet très prégnante, est bouleversée par la transformation qu'implique le télétravail, ce mode d'organisation remettant en question les pratiques culturelles jusqu'alors instaurées.**

En effet, l'histoire du Groupe Safran, mais également sa culture, viennent imprégner l'ensemble des différentes filiales du groupe, notamment Safran SA. Les métiers du groupe sont en grande partie orientés dans des spécialisations industrielles, donc vers des fonctions de production. L'histoire de l'industrie en France associe la production à un travail de labeur en présentiel, à un travail « posté ». Le travail à distance perturbe cette représentation.

Pour répondre à ces hypothèses, il est nécessaire de poser la démarche méthodologique qui se définit à partir de quatre axes principaux :

Dans un premier temps, notre étude s'appuie sur **l'observation participante.**

Par ma fonction de Chargée de Missions RH, qui intègre le déploiement de l'Accord télétravail Safran SA, et mon évolution en interne dans le groupe Safran, j'ai pu appréhender les mécanismes de fonctionnement de cette organisation. Ce mode d'observation m'a permis

de progresser dans le Département du Développement des Ressources Humaines, tout en ayant la possibilité de découvrir et de comprendre le fonctionnement de l'entité dans son ensemble, et de considérer les liens et mécanismes qui régissent aujourd'hui l'activité de ses différents pôles. Mon expérience en apprentissage m'a également donné la possibilité de participer à différentes actions sur le déploiement de l'accord, ou bien de m'impliquer dans des missions, tout en observant les rouages de l'organisation et l'impact du changement sur celle-ci.

Pour enrichir notre étude, j'ai également eu l'occasion de mener des **entretiens semi-directifs**. Ce mode d'étude m'a apporté divers points de vue, à différents niveaux de l'entité, du Groupe, mais aussi au niveau d'autres entreprises et a ainsi élargi mon angle d'analyse. Evoluant directement dans les fonctions ayant impulsé la mise en place de cet accord, il m'a été nécessaire de me rapprocher de services divers et de fonctions variées, afin de récolter des témoignages multiples et représentatifs. Je me suis ainsi efforcée de me tourner aussi bien vers les télétravailleurs eux-mêmes, que leurs collègues, en privilégiant bien entendu davantage les retours d'expérience des managers de télétravailleurs, cœur de notre sujet, mais sans omettre d'échanger avec les managers de managers. Ainsi, les points de vue des différents acteurs de l'entreprise que j'ai rencontrés, aussi bien en termes de statut que de fonction, m'ont offert une vision à différents niveaux qui a enrichi mon travail d'enquête.

L'utilisation des **rapports d'activités** publics du groupe m'a également permis de récolter de nombreuses informations sur les politiques du groupe en matière de temps de travail et de politique de Qualité de Vie au Travail et plus particulièrement en matière de télétravail.

Enfin, différents **apports théoriques** m'ont été utiles dans l'approche du sujet. Différents professionnels et sociologues ont travaillé sur le sujet du travail à distance et notamment sur celui de l'impact du télétravail sur le management humain. Nous avons ainsi pu nous intéresser aussi bien aux travaux de Laurent Taskin sur le travail à distance, que sur l'analyse culturelle des organisations de Renaud Sainsaulieu. Ces différentes études nous ont servi de support pour notre étude et pour l'appréhension de notre sujet.

A partir de cette analyse présentée à travers les différentes hypothèses, et de la démarche méthodologique que nous venons de décrire, nous étudierons la question des conséquences du télétravail sur la gestion, l'organisation et le management humain. Pour ce faire et dans un cheminement logique dans la construction de cette étude, il est en effet pertinent d'aborder le

sujet en partant d'une redéfinition du travail traditionnel de façon global, tout en incluant une considération de l'histoire et de l'identité du groupe sur lequel nous fondons notre réflexion.

La présentation de ce cadre, notamment en termes d'évolution du travail traditionnel, nous permettra de convoquer pleinement notre sujet en abordant le télétravail comme vecteur de changements. Nous nous intéresserons ainsi aux transformations spatio-temporelles induites par l'établissement de ce mode de travail à distance, en considérant aussi bien le changement de cadre que la modification des rapports de subordination qu'il implique. Ce questionnement nous permettra de nous pencher ensuite sur la modification des codes managériaux en présence, entre renforcement du pouvoir décisionnel du collaborateur et déstabilisation du pouvoir institué.

Nous conclurons notre réflexion et notre étude en considérant les clefs et les leviers nécessaires au déploiement du télétravail, en comparant notamment notre terrain d'étude avec d'autres modèles instaurés dans de grandes entreprises françaises. La considération de ces éléments de comparaison nous permettra d'exposer notre préconisations autour de méthodes de sensibilisation et d'actions. Nous pourrons alors nous questionner sur les évolutions plus larges et plus profondes que peuvent impliquer le déploiement du télétravail.

## PARTIE I : VERS UNE ÉVOLUTION DU TRAVAIL TRADITIONNEL ET DE SON ORGANISATION

---

Pour aborder le sujet du télétravail et de ses conséquences en termes de pratiques managériales et organisationnelles, il est essentiel en premier lieu de revenir sur l'histoire du travail et de l'entreprise.

Le sujet étant vaste et complexe, il semble nécessaire dans un premier temps de le définir et de revenir sur son introduction dans le monde de l'entreprise. Il s'agira notamment de se tourner vers les différentes évolutions et actions qui ont fait de cet objet une question centrale du monde de l'entreprise durant les dernières décennies. C'est en considérant le travail d'une façon globale, que la question du télétravail, et plus particulièrement celle des impacts de ce mode d'organisation sur l'entreprise, pourra être abordée. Le contexte d'évolution du groupe Safran sur lequel s'appuie notre réflexion devra également être convoqué et expliqué, afin de faire émerger les réelles questions du sujet et le cœur de cette analyse.

L'importance de l'entreprise et du travail au cours de l'évolution de la société sera donc abordée, notre intérêt étant de comprendre ce qu'implique réellement la mise en place de changements au sein de cette dernière. Ainsi, revenir sur la place de l'entreprise dans son secteur et dans le paysage industriel français, nous permettra de souligner la place attribuée au travail, en retraçant son évolution. C'est en effet en prenant en considération les évolutions du monde du travail et des institutions qui l'entourent que nous pourrions comprendre réellement comment le télétravail est né, et en quoi, s'il répond à une suite logique d'évolutions, il semble également troubler les frontières du travail et de l'entreprise.

Afin d'introduire la question des pratiques managériales liées au télétravail, et plus particulièrement de l'introduire dans l'environnement de l'entité Safran SA, il conviendra alors de revenir sur le terrain étudié en partant d'une focale large pour réduire ensuite le point de vue sur les problématiques centrales au sujet. Ainsi, en partant du groupe dans son ensemble, il sera pertinent de s'intéresser ensuite plus particulièrement aux politiques d'évolution du groupe. Enfin le cœur du sujet sera mis en avant en prenant compte du contexte qui l'entoure.

## **CHAPITRE 1 : LA PLACE ET LE SENS DU TRAVAIL EN FRANCE**

Il est intéressant de se pencher plus particulièrement sur ce que représente le travail et sur les évolutions qui l'ont traversé pour comprendre aujourd'hui le cœur de notre sujet. Englober ainsi le sujet nous permettra de saisir l'ensemble de la problématique et de donner matière à notre réflexion spécifique. De cette manière, nous pourrons interroger la place du travail et évoquer les enjeux connexes.

### **1.1) L'ENTREPRISE UNE INSTITUTION MAJEURE**

Si avant le 19<sup>ème</sup> siècle, la France était essentiellement peuplée de travailleurs agricoles, cette tendance commence à s'inverser avec la Révolution industrielle. Elle dessine ainsi une place nouvelle à l'entreprise. Avec l'industrialisation, processus économique et social qui entraîne la croissance de l'industrie et fait reculer l'agriculture, le monde du travail est amené à évoluer. Le monde économique lui-même se voit modifié avec une augmentation de la production et des investissements. De surcroît, l'industrialisation provoque un processus de transformation des sociétés qui se traduit par une part croissante de l'industrie dans la richesse nationale, mais également dans l'activité de la population active. Entre autre, ce processus amène à une accélération de la croissance économique, tout en précipitant la diffusion de nouvelles idées, de technologies et de nouveaux produits. Régit par la productivité et la performance, l'industrialisation s'opère essentiellement en Europe occidentale et aux Etats-Unis entre 1848 et 1945.

Avec ce nouveau mode de fonctionnement des sociétés, un changement dans le monde du travail et une concentration des entreprises apparaissent. L'entreprise devient une institution grandissante aussi bien pour la société dans son sens global et étatique, que pour l'individu et son cadre familial. L'entreprise devient ainsi un élément essentiel de la vie des populations actives, particulièrement avec des modèles sociaux comme le paternalisme.

Le paternalisme se manifeste par la prise en charge des ouvriers par l'entreprise. Si ce système permet une amélioration des conditions de vie avec un meilleur accès à l'éducation ou encore aux loisirs, celui-ci est aussi particulièrement décrié pour la mainmise totale de l'entreprise sur ses employés. L'entreprise devient donc une institution essentielle de la vie du

salarié, puisque celui-ci y est directement rattaché, aussi bien dans sa vie professionnelle que sa vie personnelle.

L'entreprise capitaliste est ainsi devenue, simultanément, le lieu de l'organisation du travail mais également une réelle institution. Si l'on s'appuie sur la théorie institutionnaliste de l'entreprise, défendue par Commons, nous pouvons en effet définir l'entreprise à la fois comme une institution et comme une organisation. Comme l'expriment Laure Bazzoli et Véronique Dutraive dans « L'entreprise comme organisation et comme institution. Un regard à partir de l'institutionnalisme de J.R Commons »<sup>13</sup>, l'institution se définit autour de la notion de « *contrôle collectif de l'action individuelle* ». Elle se construit autour de règles qui régissent les intérêts des individus qui y évoluent autour d'un principe collectif.

En reprenant toujours la thèse de Commons, les auteurs démontrent que l'institution se produit par l'action collective dite « inorganisée » qui implique des règles informelles, et par l'action collective dite « organisée » qui engendre des règles formelles. En se rapportant à la théorie de Commons, les auteurs poursuivent ainsi en expliquant les principes d'analyse selon lesquels une organisation peut se définir comme une « action collective organisée » ayant un objectif et un aboutissement commun, et étant administrée par un gouvernement spécifique et remplissant le rôle d'autorité de l'organisation.

En ce sens, nous pouvons déjà relever la complexité de l'entreprise et de sa place dans la société, notamment dans la société française. Si celle-ci s'apparente à une institution, elle figure en effet comme un collectif régi par une gouvernance et par des règles formelles et informelles qui se construisent au fil de ses années d'existence. Présenter l'entreprise comme institution nous permet ainsi de commencer à appréhender la difficulté qu'implique un changement de son organisation.

## **1.2) LE TRAVAIL, UN VECTEUR D'IDENTITÉ**

Si nous avons abordé la question du télétravail dès notre introduction et ainsi tenté de définir ce mode d'organisation, nous n'avons pas pour autant donné une réelle signification au terme « travail ».

---

<sup>13</sup> BAZZOLI Laure, DUTRAIVE Véronique, « L'entreprise comme organisation et comme institution », *Économie et institutions* [En ligne], 1 | 2002, mis en ligne le 31 janvier 2013, consulté le 11 mai 2017. Disponible sur : <http://ei.revues.org/704>

Avant de s'interroger sur la place et sur le sens du travail, il convient donc de le déterminer. Nous pouvons nous interroger sur la question suivante : qu'est-ce que le travail ? Selon le CNRTL (Centre National De Ressources Textuelles et Lexicales), le travail est une « *activité humaine exigeant un effort soutenu, qui vise à la modification des éléments naturels, à la création et/ou à la production de nouvelles choses, de nouvelles idées* ».

Si l'on considère la société dite primitive, la différence entre les diverses activités pratiquées n'est pas si claire. A l'arrivée du fonctionnement capitaliste, que nous avons en partie introduit, il ressort que le travail est un facteur de production rétribué en salaire, et ainsi le terme commence à trouver sa signification actuelle. Avec la naissance de la grande industrie, un nouveau principe d'organisation sociale apparaît avec le salariat qui induit inévitablement un lien de subordination.

Le travail a donc non seulement son importance d'un point de vue lucratif mais sa place et son sens ne se limite pas à ce seul aspect. L'entreprise n'est par ailleurs pas qu'un lieu de rationalisation des activités, elle est aussi traversée par des dimensions symboliques. Il apparaît essentiel d'aborder celles-ci pour comprendre ce que l'évolution du travail et des modes de fonctionnement à son égard impliquent.

Dans « Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? », Lucie Davoine et Dominique Meda<sup>14</sup> abordent la question de la perception du travail dans le paysage français et exposent dès leur introduction le fait suivant : « *les Français accordent une très grande importance au travail, (...) ils sont aussi les plus nombreux à souhaiter voir celui-ci occuper une moindre place dans leur vie* ». Un des éléments de leur étude est notamment de présenter « *le travail comme un devoir* ». Le travail alors présenté comme un devoir, est aussi assimilé à un droit, voire à un droit fondamental.

Selon les auteurs, le travail est en effet le premier devoir de l'individu, qui l'amène alors vers un principe de responsabilité de son existence et de celle des autres. Cette responsabilité individuelle engage entre autre l'être humain à adopter un comportement rationnel, l'amenant ainsi vers « *l'effort, le travail, la prévision, l'épargne* », comme le citent Lucie Davoine et Dominique Meda. Elles complètent leur analyse en expliquant « *la réalisation de l'individu consiste à trouver sa juste place dans la société, elle passe par l'assomption d'une fonction et de rôles sociaux précis* ».

---

<sup>14</sup> DAVOINE Lucie et MEDA Dominique, « Place et sens du travail en Europe : une singularité français ? », *Centre d'études de l'emploi*, Document de travail n°96-1, février 2008

Au-delà d'une activité permettant de subvenir à ses besoins, le travail permet par conséquent à l'individu d'être reconnu autour d'une fonction, et donc d'une position au sein de l'entreprise, qui se retranscrit dans la société globale. Cette position lui permet, non seulement par la condition sociale et financière, d'avoir une existence sociale, mais également d'avoir un rôle et ainsi d'être reconnu à travers ce dernier.

Comme nous l'avons présenté, le gain perçu par le travail permet à l'individu de s'intégrer par ce travail dans la société, mais c'est aussi la présence dans l'entreprise et la position dans celle-ci qui permet à l'individu de définir sa place. L'entreprise est en effet un système social, voire une institution socialisatrice. Elle s'appréhende, entre autre, comme une communauté humaine, notamment d'un point de vue de la hiérarchie sociale.

Le sens du travail se fait également par les relations qu'il engendre. L'entreprise est un lieu d'échange et de socialisation, qui permet à l'individu de développer davantage son existence sociale par le rapport et l'interactivité qu'il a avec l'autre. Avec l'évolution de l'entreprise comme nous l'avons décrite, les relations de travail sont des relations de subordination très marquées envers le statut de l'employé. Les principes de hiérarchisation de l'activité sont très prégnants au sein des entreprises françaises.

Dans sa thèse de doctorat de 1893, connue à travers l'ouvrage *De la division du travail social*, Emile Durkheim<sup>15</sup> expose le principe de division du travail à travers l'idée de solidarité entre les hommes, et plus précisément d'une solidarité dite organique. Il explique que la solidarité organique – à l'inverse de la solidarité mécanique propre aux peuples primitifs, qui se caractérise par un sentiment commun d'appartenance au groupe et une individualité inexistante – se manifeste dans les « *sociétés supérieures* » où les individus ont une personnalité propre, et ainsi une « *fonction spéciale* » au sein de la société. Par cette solidarité, l'individu dépend de la société à la faveur du rôle qu'il y joue, au sein des différentes parties qui la composent. Les individus progressent autour d'une idée de cohésion et de solidarité, et dépendent les uns des autres de par leur fonction spécialisée.

Durkheim explique ainsi que le travail est un mécanisme de régulation. Il s'apparente en effet à un processus qui vise à harmoniser et à réguler le comportement des individus. Cette régulation passe par l'existence d'une hiérarchie sociale où chaque individu peut voir la place

---

<sup>15</sup> DURKHEIM Emile, *De la Division du Travail Social*, Presses Universitaires de France, Quadrige, 1893

qu'il occupe lui-même en son sein, mais également la place que l'autre occupe. Il met également en avant le fait que cette hiérarchie doit être considérée comme juste et légitime. Par ce principe, elle est ainsi respectée et permet à l'individu de se définir par rapport à son degré de pouvoir et sa place dans la hiérarchie sociale, mais aussi de définir le rôle de l'autre sur le même principe.

Après avoir exposé ce principe de division du travail et de hiérarchisation de la société, il est alors intéressant de se poser la question de ce que l'évolution du monde du travail dans la période postindustrielle implique.

### **1.3) ÉVOLUTIONS TECHNIQUES, TECHNOLOGIQUES ET SOCIOCULTURELLES**

La société industrielle a fait naître l'idée d'organisation du travail, mais également de division du travail, comme nous l'avons mentionné précédemment. La révolution industrielle nous a permis d'envisager le travail d'une manière nouvelle et de lui donner un sens nouveau. Notre idée actuelle de ce qu'est cet élément essentiel à nos vies vient donc en partie de la révolution industrielle et la société qui l'a suivie.

Cependant, la société industrielle, si une partie de son socle a été conservée, a laissé place à une nouvelle forme de société. Le régime industriel fordiste a laissé peu à peu place à une société de services, en passant de 28,1% de l'emploi en France en 1975 à 15,2% en 2007 (Annexe B). Cette baisse de l'emploi industriel en France répond à l'évolution de la société vers la mondialisation, et vers le nouveau modèle économique et financier qui a émergé dans les années 1980, avec en parallèle le développement du travail des femmes.

Ce dépassement de l'ère industrielle donne lieu à ce qui sera appelé par la suite en sociologie, la « société post-industrielle ». L'expression est apparue dans les années 70 et a été employée en premier lieu par Alain Touraine et Daniel Bell<sup>16</sup>. Au sein de la société industrielle, le monde du travail s'éloigne peu à peu de la production de biens et s'attèle davantage à la production de services. Cette évolution s'explique notamment par l'avènement des technologies de l'information. Cette vision est présentée par les deux sociologues qui mettent en avant cette notion de société post-industrielle. Ils expliquent ainsi que cette société est essentiellement tournée vers la connaissance, en témoigne la hausse des diplômes. Comme l'évoque Serge

---

<sup>16</sup> LELLOUCHE Serge, « La société post-industrielle. Des « cols bleus » aux « cols blancs » », *Sciences Humaines Hors-Série*, 2000 (n°30)

Lellouche dans son article « La société post-industrielle. Des « cols bleus » aux « cols blancs » », paru dans *Sciences Humaines* en 2000, au sein de ce modèle sociétale, « *la connaissance devient la ressources stratégique par excellence* »<sup>17</sup>.

Si force est de constater une désindustrialisation certaine, il convient de souligner que cette époque est également celle qui fut parfois appelée la troisième révolution industrielle. Cette période donne place à une réelle évolution technologique et au développement des technologies de l'information et de la communication.

En effet, dans les années 1970, commence l'essor des technologies informatiques qui viennent révolutionner le monde de l'entreprise, et ce, aussi bien dans l'entreprise industrielle que dans l'entreprise de services. Nous pouvons ainsi nous intéresser plus spécifiquement aux écrits de Manuel Castells à travers sa trilogie *L'Ere de l'information*<sup>18</sup>, dont le premier tome est paru en 1998.

L'auteur de cette trilogie s'intéresse aux changements traversés par la société avec le développement des technologies de l'information et de la communication. Il retrace ainsi la naissance de l'informatique et les impacts qui ont suivi celle-ci. Dans le premier ouvrage sur le sujet, *La société en réseaux*, l'auteur aborde le développement de la société de l'information avec l'apparition du microprocesseur au début des années 70, puis du microordinateur en 1975, qui permettront peu à peu à l'informatique et aux ordinateurs de prendre une place de plus en plus importante aussi bien dans les entreprises, que pour l'usage personnel.

Comme l'explique Manuel Castells, si l'informatique est une évolution en soi, elle vient perturber également les lignes de la société dans son ensemble puisque le travail en est modifié, et l'économie également. Les entreprises fonctionnent alors de plus en plus en réseaux, les missions, les rôles et les tâches en sont ainsi changés. L'auteur se penche notamment sur un point essentiel qui suit cette informatisation de la société : le rapport au temps et à l'espace dans le travail. Cet élément est primordial au vu de notre recherche et de notre réflexion et reviendra en filigrane tout au long de celle-ci. Ainsi, il explique que l'essor de la société de l'information et de la communication donne à repenser la société et sa culture. Sa vision de cette société est de considérer que celle-ci offre une domination de l'espace sur le temps, le temps étant de plus en plus flexible et raccourci par l'informatisation. Il en devient intemporel.

S'il présente la perception et la conception du temps comme transformées par les évolutions technologiques de la société, il aborde également l'espace en tant que tel. Il perçoit

---

<sup>17</sup> LELLOUCHE Serge, *ibid.*

<sup>18</sup> CASTELLS Manuel, *La Société en Réseaux*, L'Ere de l'Information, Fayard, 1998

ainsi une modification de l'espace, et compare alors l'espace physique, le lieu, avec celui immatériel qui vient justement prendre une place grandissante, l'espace des flux.

Cet ensemble de changements technologiques et spatio-temporels vient inévitablement modifier un spectre plus large de la société, comme l'explique Manuel Castells tout au long de sa trilogie. Pour notre part, nous nous intéresserons plus particulièrement aux impacts sur le monde du travail et sur les modes organisationnels. Ceci nous permettra non seulement d'aborder davantage le télétravail, mais également de réduire peu à peu notre spectre de réflexion pour nous polariser pleinement sur notre terrain.

## CHAPITRE 2 : LE DÉVELOPPEMENT DU TÉLÉTRAVAIL

Si nous avons d'ores et déjà introduit le terme et la naissance du télétravail dans notre préambule, il convient pour autant de comprendre ce que les technologies de l'information ont modifié dans l'univers du travail et des entreprises, et comment elles ont conduit à ce nouveau mode de fonctionnement. Partir d'un angle large sur le travail et sur les entreprises, pour permettre de saisir l'ensemble des rouages et des impacts qu'induit le télétravail apparaît tout à fait judicieux.

### 2.1) VERS UNE MODERNISATION DU MONDE DU TRAVAIL

A partir des années 1970, au-delà d'une évolution technologique, le monde du travail en France connaît également une évolution sociale. En effet, nous pouvons notamment évoquer la loi n°69-434 du 16 mai 1969 qui porte à quatre semaines la durée minimum des congés payés annuels en France. Cette législation est accompagnée de nombreuses autres lois dans les années qui suivent qui permettent une évolution du monde du travail :

- la loi n° 70-7 du 2 janvier 1970 relative au «  *salaire minimum garanti et création d'un salaire minimum de croissance* »
- Loi n°72-1143 du 22 décembre 1972 relative à «  *l'égalité des rémunérations entre les hommes et les femmes* »
- Loi n° 73-1195 du 27 décembre 1973 relative à «  *l'amélioration des conditions de travail* » qui donne naissance à l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
- Loi n° 81-64 du 28 janvier 1981 relative «  *au travail à temps partiel* »

L'ensemble de cette législation, citée à titre d'exemples, représente une amélioration des conditions de travail du salarié. Le paysage du monde du travail se modifie alors amplement. Si la vision de l'entreprise parue au début du 20<sup>ème</sup> siècle persiste, elle est traversée par une réelle modernisation. Ces changements sociaux peuvent être vus comme une réponse aux transformations technologiques. En effet, si nous employons ici le terme de « modernisation », nous pouvons le justifier par la définition donnée par le CNRTL au verbe « moderniser ». Celui-ci est déterminé comme le fait de «  *s'adapter aux besoins, aux idées et aux progrès de l'époque actuelle* ».

On peut donc présenter les changements relatifs aux conditions de travail comme une adaptation à l'essor technologique qui vient lui-même modifier les pratiques de travail. Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication entraîne un accroissement de l'utilisation de matériels informatiques au sein des entreprises et par les salariés au niveau d'une multitude de fonctions.

Comme nous l'avons évoqué dans notre chapitre précédent et selon la thèse que défend Manuel Castells<sup>19</sup>, le rapport au temps en est modifié. La durée de certaines tâches se réduit peu à peu par l'usage de plus en plus fréquent des ordinateurs et des divers logiciels qui viennent faciliter de nombreuses opérations et fonctions. Cependant, au-delà du développement de l'utilisation de l'informatique dans les entreprises, le rapport au temps se modifie également d'un point de vue plus global dans le monde du travail, et notamment avec certaines évolutions sociales, et certaines lois que nous avons évoquées précédemment.

Le monde du travail connaît en effet depuis les années 1970 de réelles mutations en termes de temps de travail, avec la quatrième, puis la cinquième semaine de congés payés annuels. A ceci s'ajoute la législation du temps partiel, et la réduction du temps de travail à plein temps avec le passage à 39 heures hebdomadaire en 1982, puis à 35 heures hebdomadaire en 2000.

Si, de par ces éléments, on peut parler d'une réduction du temps de travail, il convient de mentionner également sa nouvelle flexibilité qui se développe au fil des décennies. En effet, si l'utilisation des TIC vient moderniser le monde du travail et permettre en partie ces évolutions du temps de travail, comme nous l'avons défini plus en amont, elle occasionne également un rapport au temps flexible. La multiplication des outils de communication mobiles avec particulièrement le développement des téléphones portables dans les années 1980 et des ordinateurs portables dans les années 1990 conduit à un nouveau rapport aux outils de travail et ainsi au travail en lui-même. Les outils, les dossiers, les données, mais également les contacts avec les collègues peuvent se transporter sans limite.

Les évolutions sociales en termes de temps de travail se présentent comme une possibilité pour le salarié de jouir de plus de temps « hors-travail », mais il serait plus judicieux de signifier qu'il s'agit finalement de plus de temps en dehors de l'entreprise, plus que du temps consacré à la vie privée. La vie professionnelle semble en effet s'investir davantage dans

---

<sup>19</sup> CASTELLS Manuel, *ibid.*

l'espace personnel au fur et à mesure des évolutions des technologies de l'information et de la communication, et principalement depuis l'avènement des smartphones.

Dans le même temps, les principes de Qualité de Vie au Travail que nous avons évoqués dans notre introduction entraînent un développement du télétravail et l'idée de permettre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La pratique du télétravail n'est pour autant possible que grâce à l'accession de ces technologies et à ce glissement du rapport au temps.

En considérant l'évolution technologique, nous avons pu mettre en avant également les évolutions sociales, et nous intéresser à leurs impacts sur le monde du travail, et sur le travail lui-même. Ainsi, si le monde du travail est amené à se transformer au vu de l'essor technologique, il est intéressant de se pencher sur les évolutions induites sur les modes organisationnels.

## **2.2) ET UNE ÉVOLUTION DES MODES ORGANISATIONNELS**

Dans les années 1970, le monde de l'entreprise vient prendre une place plus importante dans la sociologie avec l'approfondissement de la sociologie des organisations. Ce nouvel intérêt et ce nouveau sujet d'études s'expliquent en partie par les grands changements organisationnels que connaît alors le monde de l'entreprise. Si ceux-ci s'expliquent en partie par les éléments que nous avons soulignés précédemment, ils s'expliquent également par la modification de l'économie, par l'extension de la finance, et également par le développement du travail des femmes qui pose de nouvelles questions sur l'organisation du travail domestique. Les organisations, comme nous nous efforçons de le démontrer, évoluent et bousculent les cadres établis, et les frontières jusque-là délimitées.

Les marchés financiers et les contraintes financières qui développent l'idée de performance immédiate sont rendus possibles par le développement des technologies et ainsi par l'évolution du monde du travail qui offre une amélioration des outils de travail, plus efficaces et plus rapides. A ceci s'ajoute l'enrichissement des tâches par le développement des technologies de l'informatique. Ces bouleversements viennent impacter directement les modes organisationnels.

La « machine » prend une place considérable et considérablement grandissante pour le travail de l'homme comme nous l'avons abordé. Non seulement, elle modifie la perception du travail d'un point de vue économique, avec la peur de la précarité, mais elle augmente l'exigence et l'efficacité relatives au travail de l'homme.

Dans *Critique de l'organisation du travail*, paru en 1999, Thomas Coutrot<sup>20</sup> revient sur les transformations des organisations et leurs limites. Sa réflexion est directement liée aux changements du monde du travail sur les dernières décennies et nous permet d'aborder certains thèmes essentiels à notre réflexion, comme le contrôle des salariés. Il explique ainsi que les nouvelles organisations régies par la finance créent l'attente d'un dévouement sans limite du salarié. Sa réflexion tourne notamment autour du vocable « obéissance », terme défini par le *Larousse* comme l'action de « *se soumettre à la volonté de quelqu'un, à un règlement, exécuter un ordre* ».

Il complète sa thèse en signifiant que « *la domination sur les travailleurs* » pendant l'ère industrielle était essentiellement présente par le fort contrôle hiérarchique et évolue désormais vers une « *autonomie contrôlée* ». Ce mode de fonctionnement correspond à la mise en place de fonctions et de missions ne nécessitant pas le même travail standardisé par des gestes du taylorisme, mais d'une « standardisation des procédures ». Les travailleurs sont plus autonomes dans leur travail mais doivent pour autant suivre une procédure très contrôlée et produire ainsi des résultats qui le sont d'autant plus. On trouve en réalité une simple évolution du travail à la chaîne, les fonctions évoluent mais les manières de les réaliser restent très semblables.

Cette tendance se retrouve notamment dans le développement du reporting qui devient un outil de contrôle par excellence pour répondre à l'évolution du travail. Le principe du contrôle de la manière de faire persiste, mais à cela s'ajoute un contrôle accru sur le résultat et sur le temps dédié à la mission, ou au projet. Ce mode de contrôle contraint le travailleur tout en lui laissant une relative autonomie au sein de son projet ou de sa mission, ce qui amène l'auteur à parler d'« *autonomie contrôlée* ». L'accent est ainsi mis à la fois sur le suivi de la procédure, des normes de qualité, mais également sur la gestion budgétaire de la tâche. Le travailleur doit donc s'assurer de façon autonome à mener à bien sa mission, les éléments de procédure, de qualité, de budget, permettant au personnel hiérarchique de contrôler son activité.

---

<sup>20</sup> COUTROT Thomas, *Critique de l'Organisation du Travail*, Paris : La Découverte, 1999, 2002.

Ce qui est intéressant dans les propos de l'auteur pose aussi une question au vu de notre sujet. L'évolution des modes organisationnels permet un meilleur contrôle et une meilleure subordination des salariés, néanmoins le télétravail semble être une conception problématique, ou du moins perçue comme telle pour certains managers.

Concernant Safran SA, son mode organisationnel oscille entre modèle tayloriste et mode néo-libéral. A la fois entreprise industrielle aux strates hiérarchiques marquées, elle répond pour autant aux contraintes économiques de son temps. Mais pour comprendre plus pleinement le fonctionnement du groupe et ainsi de Safran SA, et pour pouvoir analyser ce qu'implique les changements dus au télétravail, il convient de présenter et de comprendre l'histoire du groupe Safran dans son ensemble.

## **CHAPITRE 3 : UN GROUPE NÉ DE L'HISTOIRE DE SES NOMBREUSES SOCIÉTÉS**

Il est nécessaire, pour appréhender pleinement les mécanismes de l'entité dans laquelle nous évoluons, et sur laquelle repose notre étude, d'aborder l'histoire du groupe Safran. Il faut revenir sur l'histoire du groupe et sur sa culture pour comprendre les différents fonctionnements et fondements de cette organisation et analyser les mécanismes qui la composent pour développer au mieux notre réflexion à l'échelle de la société Safran SA.

### **3.1) UN GROUPE PLURIEL**

L'histoire du groupe est complexe, création d'une alliance entre pluralité et unité, elle est essentielle pour comprendre aujourd'hui son identité. L'intérêt de revenir sur l'histoire de Safran dans son ensemble est de réduire ensuite l'angle de la focale, pour s'intéresser plus particulièrement aux évolutions que cette organisation a connu au cours des dernières années, notamment en termes de politique d'évolution.

Il convient en effet d'évoquer les différentes politiques et les différentes évolutions récentes du groupe, dans le but d'introduire son investissement dans les politiques de potentiel humain et ainsi mettre en avant le thème du télétravail.

Safran est un groupe d'ampleur internationale en technologie de pointe qui occupe le rôle d'équipementier dans les secteurs de l'aéronautique, de l'espace, de la défense et de la Sécurité. Il compte aujourd'hui 58 000 salariés à travers les différents continents, et occupe une place de poids dans les différents secteurs qu'il embrasse.

Le groupe Safran est né de la fusion, en 2005, des deux groupes français que sont Snecma et Sagem. Issus respectivement du secteur de l'aéronautique, et du secteur de l'électronique, les deux entités, par leur fusion, entraînent un regroupement non pas de deux, mais d'un ensemble de sociétés. C'est une identité plurielle qui résulte alors de l'union de ces différentes organisations.

L'histoire de Safran remonte au début du 20<sup>ème</sup> siècle, avec la création de la Société des Moteurs Gnome par les frères Seguin en 1905, point de départ de la longue chronologie du groupe. Cet événement est suivi par l'installation en France du groupe Hispano-Suiza en 1911, alors spécialisé dans l'automobile, avant de s'ouvrir en 1914 au secteur de l'aéronautique. C'est en 1915 que la société des moteurs Gnomes rejoint la Société des Moteurs Le Rhône, créée

trois ans plus tôt, et donne ainsi naissance à la Société des Moteurs Gnome et Le Rhône qui deviendra, en 1945, la Société Nation d'Etude et de Constructions de Moteurs d'Aviation (Snecma). En 1920, Messier Automobiles, qui se spécialisera dans les trains d'atterrissage en 1932, est édifié. Un an plus tard, en 1921, Labinal est fondée, tandis que la Société d'Applications Générales d'Électricité et de Mécanique, couramment appelé Sagem, attendra 1925 pour voir le jour. Cet événement est suivi par la création de la société Turbomeca en 1938, et la Société d'Etude de la Propulsion par Réaction en 1944, qui fusionnera avec Engins Espace de Snecma en 1969 et qui sera rachetée par Snecma en 1997.

Après le rapprochement d'Hispano-Suiza et Snecma en 1968, puis celui de Messier et Bugatti, la société Messier-Hispano-Bugatti est créée en 1977. De son côté, Bernard Didier fonde une société spécialisée dans la biométrie, nommée Morpho Systèmes, repris en 1993 par Sagem. Une série de regroupement a lieu, avant la création du groupe Safran en 2005, avec le rattachement de Turbomeca et Labinal au groupe Snecma, et la naissance de la société Hurel-Hispano en 2002, qui se renommera Aircelle en 2005. La longue histoire de ces différentes entreprises laisse alors place à la fusion de Snecma et Sagem qui induit ainsi un rassemblement de nombreuses sociétés groupées autour de quatre secteurs principaux (aéronautique, défense, sécurité et téléphonie). Le groupe axera ses activités autour de trois secteurs en 2008 en abrogeant la téléphonie de ses activités.

Aujourd'hui, toutes réunies au sein du groupe Safran, ces différentes filiales sont ainsi spécialisées dans la Défense, le Spatial et l'Aéronautique. On compte dans le groupe, un peu plus d'une dizaine de sociétés majeures : Snecma, Sagem, Messier-Bugatti-Dowty, Labinal Power Systems, Aircelle, Herakles, Safran SA, Hispano-Suiza, Techspace Aero, Turbomeca.

Safran se présente notamment comme le leader mondial des moteurs d'avions civils, des turbines d'hélicoptères, des trains d'atterrissage, des transmissions de puissance ou encore des moteurs spatiaux. L'activité du groupe est répartie autour de ses différents secteurs, avec 59% de sa production dans la propulsion aéronautique, 33% dans l'équipement aéronautique, et 8% dans la défense. L'activité aéronautique, avec 74% de son effectif, y est largement représentée et inscrit le groupe comme une des entités essentielles de ce secteur à travers le monde.

Déjà établi dans tous les continents et opérant dans plus de soixante pays, le groupe continue son implantation, notamment avec l'inauguration le 12 février 2016 d'une nouvelle usine à Querétaro au Mexique et l'annonce de la création d'une troisième usine Safran-Albany. Avec sa volonté de grandir à l'international, Safran reste cependant particulièrement ancré en

Europe, avec 48 300 collaborateurs. Son influence se vérifie en termes d'effectif, mais également en termes d'activité. L'investissement du groupe en Europe est certain dans l'aéronautique avec « 77% des avions moyens courriers exploités dans l'Union Européenne »<sup>21</sup>, et une collaboration importante avec le groupe européen Airbus. Par ailleurs, Safran est également très impliqué dans la défense et la sécurité de l'Europe, ou dans les projets spatiaux avec une forte participation aux lanceurs Ariane et Vega. L'importance de son activité et sa place de choix, aussi bien dans le paysage européen que mondial, place le groupe comme une des sociétés capitales dans le monde de l'aéronautique.

Par cette monographie, le groupe apparaît comme un ensemble pluriel, complexe, constitué de plusieurs sociétés, disséminées à travers le monde, qui semblent avoir leurs propres histoires et leurs propres parcours. C'est une identité aux multiples facettes qui en ressort. Mais il s'avère que malgré sa pluralité, Safran se présente comme une seule et unique entité dont la diversité -du groupe et de ses entreprises- se réunit et se retrouve en une histoire et une culture communes.

### **3.2) UNE HISTOIRE ET UNE CULTURE COMMUNES**

Il convient donc d'aborder le groupe, sa culture et son histoire pour comprendre les changements qui viennent le bousculer aujourd'hui, notamment à l'échelle de certaines de ses filiales.

La création du groupe Safran donne naissance à ce rassemblement de plusieurs sociétés et donc de plusieurs histoires. Cependant, cette réunion introduit une histoire commune, ainsi qu'une culture commune. En effet, il est à noter qu'une telle union n'est possible et ne s'explique que par une culture industrielle semblable très présente dans la plupart des sociétés du groupe depuis leur création propre.

C'est effectivement un contexte industriel fort dans l'individualité des différentes filiales et la prédominance de l'aéronautique et du spatial qui permet de les réunir en un seul

---

<sup>21</sup> Safran en Europe, Technologies Européennes, performance mondiale, In Safran. *Safran* [en ligne]. Safran Group, 2016, [consulté le 10 juillet 2017].

Disponible sur : <https://www.safran-group.com>

ensemble. L'éclatement des diverses entreprises a laissé place à une seule et unique entité qui évolue constamment vers une cohérence plus poussée.

Pour reprendre l'expression de Med Kechidi et de Damien Talbot dans leur article « Les mutations de l'industrie aéronautique civile française : concentration, externalisation et firme-pivot », la construction du groupe passe de « *champions nationaux à un leader mondial* » (2013)<sup>22</sup>. Cette considération est essentielle pour visualiser la complexité d'un groupe tel que celui-ci et la mise en place de politiques dans un environnement à la fois un et multiple. L'évolution du secteur de l'aéronautique est considérable durant les cinquante dernières années, aussi bien d'un point de vue du marché, que de la production, de la culture ou encore de l'organisation.

Bien qu'empreint de complexité, c'est par sa pluralité que le groupe a fait son entrée dans le CAC40 en 2011. Aujourd'hui, la stratégie commune à l'ensemble des sociétés porte sur l'innovation et le développement de nouvelles technologies. C'est dans cette idée de développement que le groupe a inauguré en 2013 l'entité Safran Composites, dédiée à la recherche de matériaux composites pour le groupe dans son entier. En janvier 2015, c'est un exemple semblable qui voit le jour avec Safran Tech qui réunit les activités de recherche de l'intégralité des sociétés du groupe. Il s'agit donc bien d'une stratégie commune qui se met en place au sein du groupe et qui réunit les différentes sociétés dans une même culture.

La culture du groupe et son histoire commune continuent d'avancer et de muter dans son identité même. C'est en effet ce que traduit, en partie, le changement de noms de l'ensemble des filiales du groupe. Toutes les sociétés seront désormais pleinement Safran, aboutissement d'une évolution du groupe et de l'unité des différentes sociétés.

Dorénavant, Snecma, Sagem, Aircelle, Herakles, Hispano-Suiza, Labinal Power Systems et Messier-Bugatti-Dowti, Techspace Aero et Turbomeca s'appelleront respectivement Safran Aircraft Engines, Safran Electronics & Defense, Safran Nacelles, Safran Ceramics, Safran Transmission Systems, Safran Electrical & Power, Safran Landing Systems, Safran Aero Boosters et Safran Helicopter Engines.

Il aura fallu attendre plus de dix ans pour que les sous-filiales du groupe portent aussi le vocable de Safran. Ainsi près de 90 sociétés se sont nommées Safran à partir du mois de mai

---

<sup>22</sup> KECHIDI Med, TALBOT Damien, « Les mutations de l'industrie aéronautique civile française : concentration, externalisation et firme-pivot », *Entreprises et Histoire*, 2013/4 (n°73), p.75-88.

2016. Une stratégie de ne faire plus qu'un, ou du moins d'être pluriel en un, démontre une politique d'unité et d'uniformité.

Il est clair que le groupe a vécu une évolution certaine qui lui a permis de préciser cette identité englobante et d'avancer vers une culture définie. Depuis 2005, le groupe s'est peu à peu mué vers une nouvelle entité. Une volonté d'harmonisation s'est amorcée et a passé la porte des diverses structures du groupe. Venant compléter cette évolution en marche depuis plus de dix ans, d'autres changements dans de nombreux domaines continuent de se mettre en place.

### 3.3) UNE VOLONTÉ D'ÉVOLUTION

Le changement se manifeste également par de nouveaux engagements au sein du groupe. Ces engagements sont à considérer pleinement dans son identité actuelle et permettent d'introduire ceux relatifs aux nouveaux enjeux en termes d'organisation du travail. La prise en compte de l'ensemble de cette politique de changement enrichit l'observation des engagements sociaux de Safran.

L'évolution du secteur de l'aéronautique est considérable durant les cinquante dernières années, aussi bien d'un point de vue du marché, que de la production, de la culture ou encore de l'organisation. Cette évolution reflète notamment l'ambition du groupe « d'être exemplaire ». Cette volonté entraîne une démarche sociétale qui englobe des problématiques de marché, d'environnement, de droit du travail, de droits de l'homme, autour d'une idée d'éthique et de moral.

Au regard du *Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale* communément référencé comme l'article 225 de la loi Grenelle II et de la norme ISO 26000 sur la responsabilité des entreprises, le groupe Safran a établi différents axes RSE et ainsi différents engagements majeurs. Six axes clefs ont été définis : « développer des produits et procédés innovants à moindre impact environnemental », « viser toujours l'excellence dans la sécurité et la protection des personnes et des biens », « développer le potentiel humain », « impliquer fournisseurs et partenaires », « pérenniser la culture d'intégrité dans le Groupe », et « garantir le meilleur échange avec les parties prenantes ». Dans ce contexte, le groupe évolue également autour de sept valeurs principales qui englobent « la priorité au client », « le respect des engagements dans les principes de la charte d'éthique », « l'innovation », « la réactivité », « la puissance de l'équipe », « la valorisation des femmes et des hommes », et « la responsabilité citoyenne ».

Cette implication, aussi bien en termes de Responsabilité Sociale et Sociétale d'Entreprises, qu'au niveau des valeurs qui ont été définies pour le groupe, démontre pour Safran « la volonté d'être exemplaire »<sup>23</sup>.

Cette volonté d'exemplarité se retrouve dans les politiques globales du groupe, mais également dans les politiques à l'échelle des sociétés. Safran veut poursuivre son ascension et son parcours sans faute. Cette volonté englobe ainsi une ambition d'évoluer en temps réel avec la société qui l'entoure.

Safran s'est donc engagé comme nous l'avons présenté en introduction, dans des actions qui permettent le télétravail thérapeutique et le travail au plus de 50 ans à l'échelle du groupe. En parallèle, certaines filiales du groupe ont peu à peu développé leur politique propre pour répondre à cette volonté d'exemplarité et d'évolution. Ainsi Safran Nacelles signe son accord télétravail en juillet 2014 et son accord QVT en décembre 2016. Safran SA poursuit ces initiatives en signant l'accord télétravail, cœur de notre sujet, en septembre 2016.

On constate alors que dans ce groupe aux multiples filiales, le changement s'avère plutôt long et peu de sociétés du groupe parviennent à s'engager dans la démarche. Au niveau de Safran SA, la mise en place du télétravail a été précédée d'une phase pilote au niveau d'une direction, phase qui a finalement donné naissance à un accord. La volonté de changement et d'évolution au sein de cette société est donc clairement exprimée par la signature de cet accord. Dans un même temps, le télétravail est perçu avec méfiance au sein de l'entité. Finalement, le télétravail, malgré cette volonté de changement, opérerait-il trop de bouleversement et remettrait-il en cause l'histoire, la culture et le cadre établi de l'organisation Safran ?

---

<sup>23</sup> Engagements, Notre Responsabilité, In Safran. *Safran* [en ligne]. Safran Group, 2016, [consulté le 10 juillet 2017].

Disponible sur : <https://www.safran-group.com/fr/engagements>

Pour étayer au mieux notre sujet, il a été primordial de retracer l'histoire du travail et sa place au sein de notre société. De cette manière, nous avons pu percevoir l'ensemble des rouages qui font du travail un élément essentiel à celle-ci, et comprendre pourquoi les évolutions de ce dernier ont modifié en profondeur les institutions qui l'entourent.

En reprenant le cheminement de son évolution depuis la révolution industrielle, cela nous a permis d'appréhender pleinement les mécanisme qu'il a figé à travers le temps et de concevoir le cadre actuel qui en ressort.

Notre intérêt était de partir d'un angle large pour ensuite se focaliser davantage sur la société en réseaux, tout en considérant les fondements inhérents de la société industrielle qui persistent. De cette manière, nous avons pu aborder peu à peu, les sujets qui seront le centre de notre réflexion et de notre étude, à travers l'importance du travail dans l'identité, ou encore l'importance du marquage spatio-temporel dans le travail. En déroulant ainsi les diverses évolutions du monde du travail et de l'entreprise nous avons pu délimiter les problématiques de notre sujet.

Notre focale s'est élargie d'une manière globale, ce qui a offert une vision plus complète sur les mécanismes de ce groupe et de Safran SA. Graduellement elle s'est recentrée sur le thème du télétravail et de son impact. Ainsi nous avons pu retracer l'histoire du travail et de l'entreprise comme institution, pour nous pencher ensuite sur Safran SA et comprendre au mieux l'influence du télétravail aussi bien dans les représentations que dans les symboliques de l'organisation.

## PARTIE II : LE TÉLÉTRAVAIL COMME UN VECTEUR DE CHANGEMENT

---

Au fil de cette seconde partie, c'est le cœur du sujet qu'il s'agit de traiter et d'étudier. L'objet du télétravail et des impacts qu'il induit sera notre ligne directrice et il conviendra de revenir sur les différents aspects que cela implique. Il s'avère indispensable de comprendre les rouages de ces politiques et le fonctionnement actuel pour relever la complexité de la démarche. En introduisant l'histoire et les évolutions du travail et de l'entreprise, le premier cadre de notre problématique a pu être établi. Il est désormais intéressant et de rigueur de pousser notre analyse et notre compréhension de la question, en nous appuyant plus particulièrement sur le terrain.

Premièrement, nous nous attarderons sur les conséquences du télétravail sur la conception et la perception de l'espace et du temps de travail. Plus particulièrement, l'intérêt sera d'envisager le lien entre nouvelle gestion spatio-temporelle du travail et impacts organisationnels. Pour se faire, nous reviendrons une fois encore sur l'espace et le temps de travail, qui détiennent une place cruciale dans la perception même de ce qu'est le travail. Ceci nous permettra d'en tirer les conséquences en termes de relationnel au travail mais également en rapport de subordination. Notre focale se concentrera alors sur la nouvelle auto-gestion du salarié, que la délimitation spatio-temporelle du télétravail provoque.

Les perturbations des codes managériaux mis en place seront le second point de notre démarche. Nous engloberons ici les différentes difficultés rencontrées en termes de gestion de télétravailleurs en questionnant sa portée sur les pratiques managériales. Ceci nous offrira une vision plus large en abordant le principe d'autonomisation du travailleur, pour ensuite relever les effets induits par le management à distance. Cette analyse viendra se concentrer sur deux directions de Safran SA en particulier, cela pour illustrer de manière claire les changements et les difficultés rencontrés.

Enfin, les changements que crée le télétravail dans le milieu industriel de Safran seront examinés. L'importance des représentations sociales et plus particulièrement des marques culturelles et historiques de l'industrie aéronautique sera notre réflexion première, avant de nous diriger vers un bilan et une réflexion sur la réalité professionnelle et organisationnelle de Safran qui nécessite aujourd'hui encore certaines évolutions. Notre dernier point d'intérêt se

construira autour des cadres d'analyse proposés par Renaud Sainsaulieu, et plus particulièrement sur la notion de « mondes sociaux de l'entreprise ».

Ainsi, à travers ce chapitre, nous aborderons la complexité du sujet et les différentes problématiques qui viennent questionner la mise en place du télétravail, et plus précisément ses impacts en termes de management, mais également de mode organisationnel.

## **CHAPITRE 1 : LE TÉLÉTRAVAIL : UNE NOUVELLE CONCEPTION SPATIO-TEMPORELLE DE L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE**

Comme nous l'avons abordé, l'intégration du travail dans l'espace et dans le temps est une conception ancienne. La constitution d'un mode de fonctionnement à distance au sein des entreprises implique une remise en question de ces cadres institués et en ce sens une nouvelle perception de l'espace et du temps de travail. Il s'agit donc non seulement de s'interroger sur la gestion spatio-temporelle, mais également de rendre compte des transformations que cette nouvelle structure unitaire comprend.

### **1.1) UNE NOUVELLE GESTION DU TEMPS ET DE L'ESPACE DE TRAVAIL**

De manière générale, le travail est ancré dans un espace défini, le plus souvent représenté par les bâtiments de l'entreprise. On retrouve d'ailleurs des quartiers dédiés au travail et aux affaires, comme celui de La Défense à Paris, ou encore La City à Londres. Le travail s'effectue donc couramment dans des espaces dédiés et appartenant à l'entreprise, en témoigne le verbatim « aller au travail » qui signifie « se rendre sur son lieu de travail pour effectuer son travail ». Avec le télétravail, le travail n'est plus identifié par un lieu particulier et distinct de l'espace personnel. Si le télétravail chez Safran SA peut être réalisé à la fois chez soi et sur site distant, on constate que celui-ci est essentiellement pratiqué au sein du domicile personnel. En effet, sur les 300 télétravailleurs de l'ensemble des sites de Safran SA, 90% d'entre eux réalisent le télétravail chez eux.

Cette nouvelle manière de travailler implique un nouveau rapport à l'espace de travail mais également un nouveau rapport à l'espace personnel. Si, comme le précise l'accord télétravail Safran SA, le télétravail permet un meilleur équilibre vie professionnelle et vie privée dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail, ce mode de travail redéfinit pour autant le rapport au lieu de travail. Il implique d'intégrer le travail dans son espace personnel et en ce sens modifie les habitudes. Si travailler chez soi existe depuis des siècles, emmener l'entreprise chez soi reste un concept nouveau et peu répandu jusqu'alors.

Au-delà d'une nouvelle conception de l'espace de travail, le télétravail comprend une nouvelle appréhension et interprétation du temps de travail. En effet, le télétravail modifie le rapport au temps dédié au travail. Le fait de transporter le travail en dehors des murs de l'entreprise jusqu'à son domicile, modifie la conception du temps en entreprise qui est régulé

par différents éléments. Si l'on se concentre sur l'observation faite au sein de Safran SA par exemple, on constate que le temps est modéré par l'utilisation de badgeuses utilisées quatre fois par jour – par les salariés qui ne sont pas au forfait jour – au moment de l'entrée dans le bâtiment, au moment où le salarié va déjeuner, lorsqu'il retourne à son bureau à la fin de sa pause déjeuner et enfin lorsqu'il quitte le bâtiment en fin de journée.

Laurent Taskin, qui intervient dans le champ de recherche des sciences de gestion, emploie le terme de « déspatialisation »<sup>24</sup>. Il explique ainsi que les technologies de l'information et de la communication ont introduit une désunion du travail avec l'unité de lieu et de temps. Ce phénomène est accentué par le déploiement croissant du télétravail, ce qui l'amène ainsi à introduire la notion de déspatialisation. Il distingue cette dernière de la délocalisation, qui s'apparente à changer non seulement le lieu de l'activité, mais également à créer en réalité une relation qui n'existait pas auparavant. Il explique alors la délocalisation comme le fait « *de modifier, voire de rompre, le lien contractuel entre les salariés et l'employeur : lorsqu'une entreprise délocalise ses activités, cela se traduit souvent par l'embauche de nouveaux employés, ailleurs* ». Avec la déspatialisation, nous sommes ainsi face à la fois à une nouvelle notion, mais également à un nouveau concept. L'auteur définit ce dernier autour de l'idée de travail à distance qui « *soustrait le travailleur au lieu de travail* ». Le télétravail provoque donc une déspatialisation régulière du travailleur, mais pour autant non continue. Cette notion de déspatialisation, au-delà d'un principe de distance physique et géographique, entraîne une « *distance psychologique* » comme l'énonce Laurent Taskin.

La distance psychologique conduit ainsi à une distance sociale du travailleur en télétravail dont le lien avec ses collègues et sa hiérarchie est inévitablement distendu par la pratique. Le rapport au temps est, de fait, significativement altéré. Habituellement, la présence du salarié dans le lieu de l'entreprise le mène à adapter son temps de travail au temps collectif. Si le temps de la concentration est signifié comme individuel, l'univers de travail repose inéluctablement sur un temps collectif, et de fait sur un temps contraint. Si le salarié perd la contrainte de ce management du temps dans l'activité du télétravail, il perd par la même occasion le rapport collectif. Ce propos est d'ailleurs clairement représentatif, puisqu'il n'est pas rare qu'en nous entretenant avec des télétravailleurs et en évoquant les inconvénients éventuels liés à ce mode de travail, ceux-ci régulièrement citent l'absence de pause-café

---

<sup>24</sup> TASKIN Laurent, « La déspatialisation. Enjeu de gestion », *Revue française de gestion*, 2010/3 (n°202), p. 61-76.

partagée avec les collègues qu'ils vivent et perçoivent comme un « manque » lors de ces journées de télétravail.

Si l'on poursuit notre référence au travail de Laurent Taskin, il est pertinent de se pencher sur le degré de déspatialisation engendré par le télétravail. En effet, l'auteur signifie que le degré varie en fonction de l'intensité, et de la fréquence de déspatialisation. Plus le télétravail est régulier, plus le degré de déspatialisation est important. Par ailleurs, l'auteur aborde également le « *degré de dispersion* », le « *degré d'autonomie* » et enfin le « *degré d'usage des TIC* ». Ainsi, plus le télétravailleur partage son temps entre divers lieux de travail, plus le degré de dispersion relatif à sa pratique du télétravail est important. De même, le degré d'autonomie dépend du pouvoir du salarié sur la gestion de son travail à distance. En effet, plus la flexibilité est présente et possible, c'est-à-dire plus le travail offre la possibilité de choisir et modifier ses jours télétravaillés, plus le degré d'autonomie est élevé. Enfin, il explique que plus le recours aux outils d'information et de communication et aux logiciels de communication, ou de réseaux partagés, est ample, plus, de façon logique, le degré d'usage des TIC est conséquent.

A partir des clefs d'étude que nous offre Laurent Taskin, nous pouvons donc analyser les différents degrés d'usage liés au télétravail chez Safran SA. Il convient de rappeler que selon l'accord télétravail de Safran SA, la pratique du télétravail est limitée à un jour par semaine. Quelques rares cas au sein de l'entité sont composés de deux jours de télétravail hebdomadaires, mais ceux-ci sont généralement justifiés par des aménagements thérapeutiques. Ainsi, le degré de déspatialisation relatif au télétravail chez Safran SA reste relativement faible. En effet, la pratique du télétravail à raison d'une fois par semaine, bien que régulier pour son côté hebdomadaire, s'apparente à un usage encore moindre du travail à distance.

Le degré de dispersion reste également relativement bas, puisque si le télétravail peut s'effectuer à domicile ou sur site, il s'agit de faire un choix lors de la signature de l'avenant. Ainsi les salariés en télétravail sont mobiles entre leur bureau dans les murs de l'entreprise et le lieu où a été définie leur journée de télétravail.

A l'inverse, le degré d'usage des TIC est relativement important. En effet, le télétravail chez Safran SA implique l'usage courant des technologies de l'information et de la communication. La mise en place du télétravail nécessite pour le télétravailleur d'être muni d'un ordinateur portable, ainsi que d'un téléphone portable fournis par la société. Les deux outils ne sont par ailleurs pas obligatoirement distribués aux travailleurs exerçant leur activité uniquement sur le site de l'entreprise. La mise en place d'un avenant télétravail entraîne

l'équipement en outils informatiques portables. Par ailleurs, ces outils doivent être pourvus de logiciels permettant le travail et la communication à distance. Laurent Taskin définit lui-même le télétravail à domicile à travers l'usage des TIC de cette manière : « *le télétravail à domicile se caractérise par un recours aux TIC directement proportionnel au degré de déspatialisation : (...) lorsque la fréquence est égale ou supérieure à un jour par semaine, le matériel informatique est fourni par l'employeur, et outre l'usage du mail, des accès à distance au réseau de l'organisation sont prévus (...)* ». Le degré d'usage des TIC est donc chez Safran SA relativement élevé.

Enfin, le degré d'autonomie des salariés sur le contrôle de leur jour télétravaillé s'avère faible. Si occasionnellement le jour télétravaillé peut être modifié, cela se réalise souvent à l'initiative du manager en raison de réunions ou de projets nécessitant la présence sur site. Le télétravailleur peut demander la modification de son jour de télétravail, mais il apparaît que dans la pratique, selon les témoignages que nous avons récoltés, la démarche est essentiellement à l'initiative de sa hiérarchie.

Ainsi, nous pouvons nous référer au graphique présenté par Laurent Taskin (Annexe C) qui montre les différentes formes de travail déspatialisé. Le télétravail à domicile alterné présente en effet des degrés relativement faibles. Le tableau explicatif qui suit ce schéma démontre pour autant que le télétravail à domicile peut varier et ceci s'explique notamment en fonction de la fréquence de celui-ci.

L'étude de Laurent Taskin nous permet ainsi de comprendre les différents aspects inhérents aux notions de temps et d'espace qui sont impliqués dans la pratique du télétravail. Ainsi, on constate que le télétravail, et de cette manière la déspatialisation, conduit à modifier les modes de fonctionnement de base de l'entreprise. Si chez Safran les degrés de changement restent en grande partie faibles, cela nous permet d'avancer le fait que les pratiques de travail habituelles sont très ancrées dans le fonctionnement de la société. En effet, si la mise en place de ce travail à distance implique de telles réticences, ou du moins de telles craintes, notamment chez les managers, et cela malgré des degrés de changement encore relativement peu élevés, nous pouvons en déduire que les modes de travail et de fonctionnement au sein de l'entité sont identifiés et clairement établis. Ce qui nous intéresse désormais, consiste à comprendre quels sont les réels impacts de ces changements spatio-temporels sur la conduite du travail et la gestion de celui-ci.

## 1.2) QUI IMPLIQUE UN BROUILLAGE DES FRONTIÈRES ENTRE TRAVAIL AUTONOME ET TRAVAIL SUBORDONNÉ

Le télétravail vient ancrer le travail dans une nouvelle temporalité et un nouvel espace. Le cadre spatio-temporel est modifié et changeant, puisque le travailleur est amené à la fois à travailler dans les murs de son entreprise, mais également hors de ses murs. Comme nous l'avons évoqué précédemment, le lien social lors des journées de travail à distance est clairement restreint. Cette perte de relation est entre autres, une des raisons pour lesquelles le télétravail fait débat depuis de nombreuses années. En effet, si la relation du travailleur avec ses collègues est restreinte, c'est en réalité la relation avec l'ensemble de son entourage professionnel qui est affectée. Ainsi, la relation de travail qui implique une certaine subordination à l'ensemble du collectif de travail est touchée.

Le concept du télétravail est fondé sur le principe de confiance du manager envers le salarié. La distance implique en effet une autre manière de fonctionner pour le télétravailleur. Ce mode d'organisation entraîne un développement de l'autonomie et de la responsabilité du salarié sur son travail fourni en jour télétravaillé. Si nous nous intéresserons par la suite à l'essor d'une auto-gestion du salarié par le déploiement du télétravail, il est nécessaire pour nous de comprendre comment les frontières entre travail subordonné et travail autonome deviennent floues avec ce nouveau mode de fonctionnement. Ce brouillage des bornes de subordination s'explique bien entendu par la distance géographique et physique, mais également par l'usage accru des technologies de l'information et paradoxalement de la communication.

Pour porter notre réflexion, nous nous appuyerons ici sur les écrits de Francis Jaureguiberry, et notamment sur son article intitulé « De quelques effets pervers des télécommunications en entreprise »<sup>25</sup>. L'intérêt de cet article est de comprendre comment l'utilisation des moyens de communication en réseaux et des outils connectés viennent modifier la relation à l'autre dans le cadre du travail, et spécifiquement la relation hiérarchique et managériale. Si le travail à distance coupe en partie le travailleur de l'espace social de travail et du temps social, l'utilisation des TIC donne l'impression de pallier cette distance. Comme l'explique Jaureguiberry, on constate aujourd'hui au sein des entreprises « *un éclatement géographique chaque fois plus manifeste des fonctions de l'entreprise. La polarisation de*

---

<sup>25</sup> JAUREGUIBERRY Francis, « De quelques effets pervers des télécommunications en entreprise », *Communication et organisation*, 1994 (n°5), pp. 200-211.

*l'entreprise localisée cède le pas à l'extension de l'entreprise-réseau* ». Le télétravail est clairement représentatif de cette situation. Il amène les salariés à être « ultra-joignables » lors de leur journée de télétravail, non seulement en raison d'une sorte de « culpabilité » de l'absence physique, mais également par le simple fait que l'utilisation des TIC enclenche une nécessité de connexion.

Ainsi, les salariés travaillant à distance vivent une généralisation de l'urgence, comme l'avance l'auteur. En effet, la sur-connexion amène les salariés à répondre à de plus en plus de sollicitations qui sont alors toutes revêtues d'un caractère d'urgence qu'elles n'avaient pas nécessairement jusqu'alors. Au-delà de cette amplification de l'urgence, le salarié se retrouve dans un rapport nouveau avec sa hiérarchie. Le télétravail avec l'utilisation des TIC donne l'impression de conserver la relation de travail. Indéniablement le lien existe par le biais de la connexion, mais dans sa réalité le salarié est seul dans son espace physique et temporel. Comme l'énonce l'auteur, « *de fait, l'hyper branché est presque toujours isolé : s'il ne l'était pas, il ne serait pas branché* ». Le salarié garde ainsi une impression de contact avec ses collègues et notamment sa hiérarchie, mais en réalité le contact s'avère biaisé. Ce fonctionnement complique ainsi la perception du travailleur sur son travail et sur la place de la subordination dans celui-ci. Le rapport à la hiérarchie persiste surtout dans la nécessité du salarié d'être joignable. Le salarié reste connecté à sa hiérarchie ce qui procure un sentiment de sécurité. L'auteur le souligne ainsi : « *le fait d'être médiatiquement proche de leur hiérarchie est un facteur de sécurité* ». Ceci pousse en réalité le salarié à être davantage joignable et flexible sur les décisions de sa hiérarchie en termes d'organisation. Cette impression de sécurité est donc trompeuse, puisque le salarié est en réalité seul face à son travail et à ses responsabilités. Il doit être donc davantage disponible aux sollicitations de ses managers, comme le note l'auteur, mais en parallèle il se retrouve dans une autonomie accrue dans son travail. On peut donc clairement parler d'un brouillage des frontières entre travail autonome et travail subordonné.

Pour compléter notre réflexion sur le sujet nous pouvons convoquer un autre article de ce même auteur. Vingt années après l'écrit que nous venons d'évoquer, Francis Jaureguiberry compose « La déconnexion aux technologies de communication »<sup>26</sup>. Dans cet article il fait connaître l'accentuation du poids des outils connectés dans la société et dans le travail au cours des dernières décennies. En plus du poids de ces technologies, c'est leur impératif qu'il

---

<sup>26</sup> JAUREGUIBERRY Francis, « La déconnexion aux technologies de communication », Réseaux 2014/4 (n° 186), p. 15-49.

souligne. De ce fait, il développe : « *En quelques années seulement et sans que nous n'y prenions vraiment garde, le fait de ne pas répondre immédiatement à son téléphone portable en est venu à devoir être justifié. Il faut s'expliquer, se dédouaner, voire s'excuser de son absence de réactivité* ». Il est intéressant d'aborder ici la déconnexion au vu de loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 « *relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels* » qui introduit le droit à la déconnexion pour une entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2017. La réflexion de Jaureguiberry, ainsi que cette nouvelle législation démontrent une problématique de l'hyper-connectivité. On peut ainsi considérer la déconnexion comme un moyen de sortir de cette ambiguïté dans la relation de travail.

Si nous nous penchons plus particulièrement sur notre terrain, nous pouvons citer divers témoignages de travailleurs, avec qui nous avons pu nous entretenir, représentatifs de la réflexion que nous venons d'énoncer. De cette manière, lorsque nous posons la question du contact avec les membres de son équipe lors des journées télétravaillées notre premier télétravailleur, que nous appellerons télétravailleur A, répond : « *Je sollicite pour ma part rarement mes collègues ou ma hiérarchie durant mes journées de télétravail, car j'essaye justement d'utiliser ces journées pour me concentrer sur des tâches de fond, ou des tâches plus lourdes qui nécessitent une plus grande concentration (...). A l'inverse je reste toujours connecté à Lync<sup>27</sup> pour montrer à mes collègues et ma hiérarchie que je suis disponible et joignable à tout moment* ». Ces propos attestent ici notre allégation précédente. En effet, le télétravailleur A présente une disponibilité pour ses collègues et sa hiérarchie mais reste pour sa part dans une certaine autonomie quant à ses missions.

Sur la même question, le télétravailleur B explique : « *J'ai une certaine culpabilité à ne pas être présent sur site le jour de mon télétravail, je m'oblige donc à être très réactif à la moindre sollicitation, aux mails que je reçois, ou lorsqu'on m'appelle* ». Un peu plus tard lors de notre entretien, nous demandons au travailleur B d'évaluer son degré d'autonomie lors de ses journées télétravaillées. Il nous répond ainsi : « *Le deal du télétravail c'est de montrer que l'on est capable de travailler sans embêter toutes les 5 minutes son manager. Alors si X (nom du manager) a besoin de moi, je suis là, mais autrement j'évite de lui demander de l'aide* ».

Les témoignages que nous avons sollicités soulèvent la difficulté du télétravailleur face à son travail et à sa mission. Il est en effet dans une obligation de disponibilité, et en ce sens le

---

<sup>27</sup> Lync : outil de communication

lien de subordination persiste, et à contrario une intensification de son autonomie se dessine, avec ainsi un retrait de la présence managériale.

En démontrant le brouillage des frontières et des limites entre travail subordonné et travail autonome, nous soulignons la sur-autonomie à laquelle doit faire face le télétravailleur. Ce dernier doit donc jongler avec une nouvelle manière de percevoir et d'effectuer ses tâches, mais également d'assurer la gestion de sa fonction. En effet, ce principe d'auto-gestion est à envisager dans la nouvelle conception spatio-temporelle que le télétravail implique.

### 1.3) ET UNE NOUVELLE AUTO-GESTION DU SALARIÉ

Nous avons souligné au cours des différents points de ce chapitre de quelle manière le télétravail et la distance physique qu'il implique venaient modifier le rapport à l'espace et au temps de travail et ainsi altérer directement le rapport au travail en bouleversant certains modes de fonctionnement. Notre réflexion nous amène à nous poser davantage la question de l'autonomie du travailleur à distance. Il apparaît que si l'on constate un brouillage des frontières entre subordination et autonomie, cela implique en réalité un accroissement de l'autonomie du salarié lors de sa journée télétravaillée. Cette autonomie s'explique notamment, comme nous l'avons fait remarquer, par une recrudescence de la solitude et de l'éloignement du travailleur. Celui-ci est en réalité autrement plus seul face à son activité et à son travail que lorsqu'il se trouve dans l'environnement habituel de travail, c'est-à-dire au sein de l'entreprise physique.

Il convient ici de s'attacher à l'analyse du degré d'autonomie que comprend le télétravail. Pour se faire nous pouvons citer à nouveau le travail de Laurent Taskin, cette fois-ci dans sa collaboration avec Valérie Devos<sup>28</sup>. Cet aspect d'auto-gestion du salarié est clairement présenté par les deux auteurs. Ils mettent en avant les nouvelles gestion du temps et de l'espace de travail comme un facteur de modification de la gestion des salariés, amorçant notamment une nouvelle gestion des ressources humaines et réformant par la même occasion la gestion managériale de l'individu. Les auteurs formulent alors que « *cette gestion de l'espace conduit à une auto-gestion du temps de travail, légitimée par un discours vantant l'autonomie, la responsabilité et la loyauté de chacun et amenant de facto à l'avènement de nouvelles formes d'individualisation* ». A travers cette idée, les auteurs présentent la remise en cause « *des dimensions fondatrices du lien au travail* ». Le télétravailleur doit, par la nouvelle conception

---

<sup>28</sup> DEVOS Valérie, TASKIN Laurent, « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », *Revue française de gestion*, 2005/3 (n°156), p. 93-104

de l'espace et du temps de travail, adapter son rôle et ainsi ses responsabilités et son autonomie. Il est amené à élargir sa fonction vers ce que l'on pourrait appeler vulgairement un « management de sa propre personne ». Le salarié gère lui-même ses tâches, son emploi du temps, ses rendez-vous, ses difficultés. Valérie Devos et Laurent Taskin complètent leur thèse en ce sens. Ils rendent compte ainsi : « *Dans le cas singulier du télétravail, où l'activité professionnelle est exercée à distance et au moyen de technologies de l'information et de la communication, la responsabilité de l'espace de travail – et donc la gestion du temps de travail – est entièrement transférée sur le travailleur* ». Ils ajoutent également : « *les repères ne sont ainsi plus donnés mais sont à construire par le travailleur* ». L'assertion présentée ici stipule ainsi que les nouveaux modes de gestion du temps et de l'espace développent une réelle individualisation dans la gestion du travail et du travailleur. Le télétravailleur est responsable de sa situation et de sa fonction. Il évolue dans l'idée qu'il doit s'auto-gérer et faire la démonstration du succès de son auto-gestion. Le télétravailleur doit donc jouer avec le temps et l'espace de travail pour assurer ses missions, son travail dans son ensemble et plus largement son devenir. Le mode de fonctionnement du télétravail « *[reporte] sur le travailleur un nombre certain de charges et de problèmes de toute nature* ».

Dans le contexte de Safran SA, nous avons interviewé de nombreux télétravailleurs, évoluant au sein de divers services pour comprendre en quoi la pratique du télétravail pouvait changer leur rapport au travail. Ainsi, plusieurs témoignages sont ici intéressants. A la question « *Réalisez-vous un rapport d'activité à votre hiérarchie concernant vos tâches réalisées en jour télétravaillé ?* », sur les dix télétravailleurs interviewés, 9 ont répondu négativement. Si nous rapportons les réponses complètes de trois de ces télétravailleurs, nous pouvons noter les verbatim suivants :

- Télétravailleur C : « *je n'ai pas besoin de faire de rapport à mon manager, je suis relativement libre dans mon activité. Je m'organise comme je le sens, en termes de temps et de missions abordées. L'essentiel c'est que je finisse par atteindre mes objectifs* ».
- Télétravailleur D : « *en réalité, depuis que je suis en télétravail je me gère tout seul, aussi bien sur l'organisation de mon travail que sur mon temps. Mon manager a confiance, il me laisse faire.* »
- Télétravailleur E : « *je suis relativement libre dans mon travail, donc il n'y a pas de nécessité de réaliser un rapport. Mon manager me laisse gérer. Je gère donc mon emploi du temps et mes tâches assez librement lorsque je suis en télétravail* ».

Ces trois témoignages sont significatifs au vu de notre analyse précédente, notamment quant à l'emploi des vocables appartenant aux champs lexicaux de la « liberté » et de la « gestion ». Dans ces trois verbatim on constate réellement une démarche d'auto-gestion du télétravailleur. Le témoignage du télétravailleur E est particulièrement révélateur puisque les deux termes sont employés à plusieurs reprises. Le fait de s'auto-gérer et d'être libre dans son organisation est ainsi nettement exposé dans le mode de fonctionnement du télétravail.

Le télétravail implique ainsi une nouvelle gestion du temps et de l'espace qui entraîne une modification des modes de fonctionnement plus globaux. Le temps et l'espace apparaissent comme des socles essentiels à l'activité qu'est le télétravail. En régulant le travail à distance, le télétravail vient donc modifier la représentation du travail, notamment au niveau des relations de travail. Le télétravail déspatialise le travail et compromet les rapports habituels en brouillant les limites jusqu'alors établies entre subordination et autonomie. De plus, comme nous l'avons démontré, c'est une nouvelle gestion du salarié par lui-même qui voit le jour. Si cette auto-gestion du salarié peut s'apparenter à une forme de liberté du travailleur, elle peut engendrer une forme de remise en question du pouvoir managérial. En parallèle, le travail in absentia induit des responsabilités supplémentaires, et une culpabilité de l'absence. Devenu culpabilisateur, il doit se démontrer. Là où la seule présence du salarié atteste le travail dans le cas du travail sur site, la démonstration du télétravail nécessite d'autres marqueurs.

## CHAPITRE 2 : QUI AMÈNE UNE TRANSFORMATION DES CODES MANAGÉRIAUX EN PRÉSENCE

La place du manager dans le développement et le déploiement du télétravail est essentielle, et c'est principalement cette catégorie d'acteurs qui semble aujourd'hui alimenter notre problématique. Notre analyse porte donc ici sur la transformation des modes managériaux par l'instauration de ce mode de travail. Si nous avons pu présenter en filigrane l'impact du télétravail sur les pratiques de management dans notre chapitre précédent, il convient de se pencher davantage sur la question.

### 2.1) UN RENFORCEMENT DU POUVOIR DÉCISIONNEL DU COLLABORATEUR ?

Nous avons pu démontrer que ce mode de fonctionnement rendait le salarié davantage libre dans la gestion de son travail dans sa globalité, que ce soit au niveau de l'organisation que des tâches en elles-mêmes. Il s'agit donc ici d'utiliser cette réflexion pour avancer le fait que le travail à distance provoque et instaure un renforcement du pouvoir décisionnel du collaborateur. Pour ceci, il convient d'élargir notre angle d'analyse en direction de la position du manager et de comprendre les enjeux de pouvoir de ce dernier avec le salarié.

Au-delà de l'accroissement de l'autonomie du collaborateur, ou du nouveau concours entre travail autonome et travail subordonné, force est de constater que le télétravail brouille également les frontières entre règles formelles et décisions individuelles. Lorsqu'on invoque le principe de décisions individuelles, on parle ici bien évidemment de la décision du collaborateur. Les règles instaurées par le manager, voire par l'organisation, n'ont pas le même impact en situation de télétravail puisque le salarié est isolé physiquement et par définition sans réel regard extérieur sur son action.

Monique Pontier expose un travail portant directement sur la question de degré d'autonomie et de contrôle du télétravailleur qui nous permet ainsi d'appréhender pleinement le jeu de rôle entre salarié et manager<sup>29</sup>. Au fil de son article, Monique Pontier présente la nouvelle gestion du travail qu'implique le travail à distance, notamment l'évolution du lien de subordination. Elle l'énonce : « *le télétravail remet en cause la pratique traditionnelle du*

---

<sup>29</sup> PONTIER Monique, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2014/1 (n°265), p. 31-39

*management reposant sur les principes de visibilité (la possibilité pour le responsable hiérarchique d'observer directement le salarié), de présence sur le poste de travail au sein de l'entreprise et de travail en équipe ».* Par l'effacement de ce pouvoir de contrôle du manager sur le travail du salarié, le statut du salarié évolue vers une plus grande responsabilité, et un contrôle accru sur son propre travail. Ce n'est désormais plus l'individu qui fait office de responsable hiérarchique qui supervise le travail du collaborateur, c'est le collaborateur lui-même. Le principe d'autonomie que nous avons évoqué plus haut se confirme donc ici, avec en plus l'idée que le salarié prend en réalité un rôle nouveau, habituellement endossé par son manager. Monique Pontier déclare en ce sens l'allégation suivante : *« l'autonomie peut se définir comme la capacité de l'individu à initier et réguler ses propres actions, lui permettant ainsi de s'adapter à des situations changeantes, afin de prendre des décisions plus pertinentes pour résoudre les problèmes rencontrés dans son travail au quotidien ».* L'utilisation du terme « décision » est ici particulièrement topique, puisqu'elle illustre le renforcement non pas seulement de l'autonomie du salarié, mais également de son pouvoir de décision.

L'auteur se penche par la suite plus notablement sur le concept de contrôle dans le télétravail en explicitant les différents modes de contrôle qui se constituent dans ce mode de fonctionnement. Elle décrit ainsi quatre types de contrôles que sont le rapport d'activité, le contact régulier provoqué généralement par le télétravailleur, les entretiens effectués lors des périodes de présence sur site, et enfin l'examen des résultats. Il sera alors intéressant pour nous de vérifier si ces modes de contrôle sont effectivement utilisés chez Safran SA.

Cependant, si elle met en évidence qu'une forme de contrôle persiste, elle poursuit sa réflexion en soulignant clairement que le télétravail induit une modification des fonctions des acteurs concernés. Ainsi, le manager n'a plus un véritable rôle hiérarchique puisqu'il entretient essentiellement un lien de communication et de vérification du travail accompli, mais non plus d'orientation réelle. Comme le note Monique Pontier *« le rôle du manager va ainsi évoluer, fondé davantage sur une idée de support, présent pour transmettre au salarié les informations nécessaires à la réalisation de la tâche et constituant un référent pour toute décision prise en autonomie, tandis que le contrôle exercé sur le salarié paraît s'effacer ».* Une fois encore, l'auteur démontre que le salarié est libre dans ses décisions et dans les orientations qu'il donne à son activité. Le rôle du manager s'atténue peu à peu pour devenir un support distant. En ce sens, le salarié gagne en appropriation de son travail et en contrôle sur celui-ci. Il est face à un réel accroissement de son pouvoir décisionnaire. L'auteur qui nous permet d'appuyer ce propos explique de ce fait : *« le télétravail peut mener à une réelle volonté de rupture avec l'employeur ; le salarié devenu expert dans son domaine et s'étant constitué un réseau de*

*connaissances, pourra exprimer le souhait d'un changement de statut* ». Elle affirme ici le fait que par le mode de fonctionnement du télétravail, le salarié développe son autonomie et ainsi son expertise sur le poste qu'il occupe, ce qui le pousse à plus de légitimité dans la prise de décision, et ainsi dans une volonté d'évolution et de changement de rôles.

Cette analyse est pertinente au vu de notre terrain. Comme nous venons de l'évoquer, il apparaît que la pratique d'un rapport d'activité des tâches et actions réalisées en journée télétravaillée reste relativement rare. Sur les dix télétravailleurs interviewés, seul un réalise un suivi de son activité avec son manager. Pour avoir une analyse plus précise sur la question, nous pouvons nous appuyer sur l'enquête télétravail que nous avons mise en place au sein de Safran SA et que nous aborderons plus en détail dans la suite de notre étude. La même question « *Réalisez-vous un rapport d'activité à votre hiérarchie concernant vos tâches réalisées en jour télétravaillé ?* » a donc été posée au cours de cette enquête. Sur 151 répondants, 85% ont signifié une réponse négative à cette question. Ceci démontre que l'analyse que nous avons tenue en nous appuyant sur les propos de Monique Pontier se vérifie également sur notre terrain.

Par ailleurs, si nous prenons appui sur la typologie des télétravailleurs indépendants et salariés présentée par l'auteur (Annexe D), nous pouvons avancer le fait que les salariés de Safran SA en télétravail s'apparentent essentiellement à des télétravailleurs dits « *télétravailleur salarié expert* » et « *télétravailleur salarié en réseau* » avec ainsi un degré d'autonomie fort à très fort.

Si le télétravailleur reste contraint par un jour de télétravail fixe, cette journée, comme le démontre les témoignages et l'analyse de l'enquête, développe l'autonomie et ainsi le pouvoir décisionnaire du salarié. Il est alors intéressant d'analyser de quelle manière le pouvoir jusqu'alors institué est déstabilisé.

## **2.2) QUI DÉSTABILISE LE POUVOIR INSTITUÉ**

Au cours de cette partie, nous allons nous efforcer de réaliser un diagnostic sociologique de la situation de Safran SA en nous appuyant particulièrement sur certains groupes d'acteurs représentatifs.

Comme nous l'avons évoqué durant notre première partie, Safran a inauguré en 2013 Safran Composites, et en 2015 Safran Tech. Ces deux pôles orientés vers une stratégie Groupe s'appliquant à l'ensemble des sociétés sont rattachés à l'entité Safran SA et seront au centre de notre focale dans la réalisation de notre diagnostic. Il est en effet intéressant de se pencher sur

un groupe d'acteurs plus réduit et plus spécifique pour comprendre pleinement les rouages de notre problématique.

On compte au sein de ces deux pôles un effectif de 200 collaborateurs, pour un effectif global Safran SA de 1500 collaborateurs. La population de ces deux pôles au sein desquels les managers démontrent une certaine réticence au déploiement du télétravail est essentiellement composée de docteurs (53% de la population de Safran Tech correspond à des docteurs), chercheurs au sein des différentes unités de recherche. Par ailleurs, 15% de la population correspond à des étudiants-chercheurs (doctorants). Nous pouvons mettre en avant le fait que 30% des collaborateurs évoluant au sein des pôles Tech et Composites sont issus de la mobilité interne au sein du Groupe Safran, et représentent ainsi une population de managers entre 40 ans et 60 ans, tandis que le reste de la population s'avère être davantage composée de jeunes docteurs. Sur les 200 collaborateurs de ces pôles, l'accord télétravail a amené cinquante-cinq demandes de télétravail dont cinquante acceptées.

Afin d'essayer de comprendre les divers enjeux de cette nouvelle forme de travail, il convient d'analyser les rôles et les positions des différents acteurs qui viennent influencer sur cette problématique. Nous allons ainsi revenir sur les objectifs des différents groupes d'acteurs dans ce nouveau dispositif pour éclairer les raisons des réticences des managers, en nous concentrant sur trois groupes d'acteurs que sont : les managers du Pôle Tech et du Pôle Composites, les collaborateurs bénéficiant du télétravail grâce à l'accord et également les acteurs participants au déploiement de l'accord au sein du département dédié au Développement Ressources Humaines. Le premier groupe correspondra au groupe d'acteurs sur lequel se concentrera plus particulièrement notre analyse.

Ces différents groupes d'acteurs ont des intérêts et des buts différents. Le département du Développement RH aspire bien entendu à favoriser le télétravail et à le déployer au sein de son entité de la façon la plus harmonieuse possible, afin de permettre notamment une amélioration de la qualité de vie au travail, communément appelée QVT, des salariés et ainsi promouvoir l'image de la société auprès des collaborateurs. Les collaborateurs attachent une importance à ce principe de QVT, avec la possibilité d'avoir un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, en privilégiant la réduction des temps de transports ou en ayant la possibilité de travailler dans un environnement familial. Les managers de télétravailleurs des pôles Tech et Composites ont pour leur part des intérêts plus divergents, puisque leurs buts est de garder un mode de fonctionnement similaire voire identique à leur organisation, en préservant surtout la même efficacité qui existait dans un mode de travail en présentielle. On

constate que les intérêts des deux premiers groupes sont donc en opposition avec ceux du dernier groupe, ce qui explique une résistance du groupe de managers face à cette modification du mode de travail.

Nous avons pu, au cours de divers échanges et par une observation de l'organisation du travail au sein de ces pôles, constater que le travail des chercheurs s'effectue essentiellement en laboratoire et par des manipulations. Le télétravail amène ainsi les docteurs à se concentrer davantage sur des travaux bibliographiques les jours télétravaillés. De plus, sur l'ensemble des effectifs, les étudiants-chercheurs (15% des effectifs) sont rattachés en parallèle à des laboratoires universitaires avec un temps de présence souvent partagé à 80% au sein du laboratoire universitaire et 20% au sein du site Safran. Si leur temps de travail en laboratoire universitaire est dédié à la recherche Safran, cela conduit à ce qu'une partie des équipes de chercheurs soient couramment dans un mode de travail à distance. On pourrait alors considérer que les managers devraient ainsi être habitués à ce mode d'organisation, ou toutefois s'y être familiarisé, et ne pas être réticents à la mise en place du télétravail. Cependant, ce travail à distance des étudiants-chercheurs s'avère justement être un point qui accentue la réticence des managers, ou du moins qui l'explique en partie. Les doctorants CIFRE ont une double tutelle et ainsi un double management. Les doctorants, quand ils ne sont pas sur site, sont managés par leur patron de thèse au sein de leur laboratoire. Schématiquement, ils échappent à la gestion par leur manager quand ils entrent sous la coupe de leur directeur de thèse. Ce fonctionnement est relativement différent des cas de télétravail et contribue peut-être à expliquer la réticence des managers : leur expérience d'absence du salarié est liée à une perte d'influence. En effet, nous pouvons ainsi citer les verbatim de deux managers questionnés sur le sujet :

- « *Nous sommes déjà dans l'obligation de travailler à distance avec nos thésards, ce qui n'est pas toujours évident (...) dans ce cas de figure c'est le jeu du contrat que l'on signe dès le départ, on sait qu'on ne pourra pas avoir un regard sur l'ensemble du travail effectué* »
- « *J'ai deux thésards dans mon équipe qui est composée de 6 personnes. Cela veut dire que j'ai quasiment en permanence uniquement deux tiers de mon équipe présente sur site. Je ne veux pas me retrouver à travailler uniquement avec un sixième de celle-ci sur site* ».

La problématique qui ressort du télétravail pour les managers de ces pôles englobe dans la question du travail à distance, à la fois un manque de cohésion et de travail d'équipe, et une idée d'un manque d'efficacité en termes de travail concret (manipulations), et se lit en filigrane

la question du contrôle du travail des collaborateurs comme le souligne le premier témoignage. Face à ces explications, et si l'on se concentre plus particulièrement sur les intérêts entre le groupe du Développement RH et le groupe de managers des pôles de recherche et technologies, force est de constater que les intérêts de ces deux groupes divergent donc réellement. Le premier groupe cherche à déployer l'accord télétravail et faire en sorte que celui-ci fonctionne et permette ainsi au maximum de collaborateurs d'en disposer, tandis que le second tente de freiner le développement de ce mode fonctionnement au sein de ses équipes.

D'autre part, le changement entraîne et implique de nouveaux apprentissages. Dans ce cadre, et pour répondre à l'enjeu du déploiement de cette nouvelle forme d'organisation, le département du Développement RH a ainsi mis en place une formation spécifique pour les managers amenés à diriger des télétravailleurs. Cette formation répond aux mesures de déploiement de l'accord télétravail. Plusieurs sessions ont été proposées entre mars et avril sur les différents sites de Safran SA pour former les managers de télétravailleurs. La mise en place de ces sessions de formation d'une demi-journée s'est déroulée fin février et a été réfléchi dans le but de répondre au mieux aux attentes des managers. Il s'est avéré que sur les vingt managers concernés par cette formation au sein de Safran Tech et Composites, seuls neuf y ont réellement participé. En effet, certains ne se sont jamais positionnés sur les différentes sessions, d'autres ont immédiatement mis en avant leur manque de disponibilités pour participer à cette demi-journée de formation, et d'autres encore positionnés sur des dates se sont, soit, finalement désinscrits n'étant plus disponibles, soit, ne se sont pas présentés à la session. On peut remarquer ici une stratégie de la part des managers consistant à ne pas adhérer à l'apprentissage de ce nouveau mode d'organisation, ou du moins à en contester la finalité. Le taux de participation était peu élevé et le retour de la part des managers ayant participé à la formation négatif.

Face au faible taux de positionnement sur la formation, des mails de relance ont été adressés par le Développement RH, mentionnant l'obligation du manager à se positionner sur ces sessions, la formation faisant partie du plan de formation et constituant ainsi une exécution normale du contrat de travail. Le manque de d'inscription a pour autant perduré, les managers mettant en avant notamment le fait qu'ils n'avaient pas reçu suffisamment en amont les informations sur ces sessions de formation. La participation à cette formation les obligeant à réorganiser leur emploi du temps et à l'annulation de réunions prévues qui rentrent au même titre dans l'exécution de leur contrat de travail. Le jeu de pouvoir entre les deux groupes repose donc également sur la règle. La ressource convoquée par le Développement RH avec la

mobilisation de la législation du plan de formation, qui s'apparente à une démarche coercitive, est contournée par les managers qui utilisent plusieurs ressources : jeu sur l'information, avec mise en avant d'un manque d'information en amont, jeu sur la règle et sur le savoir, leur savoir étant rare, complexe et nécessaire pour Safran qui ne peut donc pas les sanctionner dans le cadre de la législation du plan de formation.

Les managers détournent ainsi la règle dans le but de ne pas coopérer à la démarche d'apprentissage au changement, ce qui amène le Développement RH à supprimer cette formation. Le détournement de la règle est donc non seulement visible par le manque de participation à la formation, mais également par les retours négatifs sur celle-ci. Sur ce dernier point, les managers respectent la règle, mais ne coopèrent pas pour autant dans la démarche d'apprentissage. Si le fait de ne pas participer à la formation ou d'en faire des retours négatifs fait ressortir une réticence en tant que telle face au déploiement du télétravail, il s'agit également d'une stratégie d'acteur : l'opposition à cet apprentissage ne permet pas de déployer le changement et donc empêche le bon déploiement de l'accord (Annexe E).

Nous pouvons reprendre le schéma général de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg pour illustrer ce jeu de pouvoir, selon laquelle la liberté de l'acteur l'emporte toujours sur les règles posées (Annexe F). L'analyse stratégique nous permet d'éclairer non seulement les réticences mais également les doutes pour lesquelles celles-ci n'ont pu être surmontées par les actions du Développement RH. On constate un enjeu majeur de la part des managers d'éviter une multiplication du travail à distance et de conserver celui sur site. Par ailleurs, si les managers sont contraints d'accepter le télétravail, puisque ceux-ci n'ont pas de raisons réelles de le refuser – le travail bibliographique nécessaire à la recherche pouvant être effectué à distance - et que ce dispositif reste un droit pour le collaborateur, ils trouvent un nouveau biais pour enrayer le développement de ce dispositif en contrant l'apprentissage.

Pour compléter notre réflexion, il est pertinent de s'intéresser autrement au statut des managers. Sur les vingt managers de télétravailleurs des pôles Tech et Composites, dix-neuf sont des docteurs et sur ces dix-neuf, dix-sept sont issus d'une autre entité du Groupe Safran. Ce groupe fonctionne donc autour d'un sentiment d'appartenance, à la fois en raison d'un parcours professionnel similaire, et également en raison de l'inscription dans une catégorie socio-professionnelle identique. Ce sentiment d'appartenance peut également s'expliquer par leur appartenance à la même catégorie d'âge : ces managers ont été recrutés au moment de la création de ces pôles en raison de leur statut, de leur expertise et de leur expérience au sein du Groupe. Il s'agit ainsi d'un groupe social avec une identité au travail très marquée. Par ailleurs,

au vu de la position, aussi bien en termes d'ancienneté – cette dernière offrant un statut non négligeable étant donné que 70% des collaborateurs de ces deux pôles sont arrivés dans le Groupe en intégrant ces pôles entre 2013 et 2015 – que de statut professionnel – les managers étant des managers docteurs disposant d'une expertise rare et précieuse pour l'ensemble du Groupe –, ces managers disposent d'un pouvoir fort dans l'organisation. Leur ancienneté légitime la position des managers et leur donne un certain pouvoir. Les managers représentent le Groupe dans un environnement plutôt jeune, aussi bien en termes d'âge que d'ancienneté. Ils sont ainsi porte-paroles et garants de ces valeurs.

Leur identité collective est contrariée car ils sont en infériorité quantitative face à une population plus jeune, arrivée dans le Groupe depuis 2013 et ayant souvent été intégrée en tant que jeunes diplômés. Le télétravail vient perturber l'idée de pouvoir et de hiérarchie des managers car le télétravail, de par sa spatio-temporalité différente des cadres traditionnels du travail, vient changer le rapport manager/collaborateur qui se fait alors davantage sur un principe de confiance que de contrôle (Annexe G). Au-delà, de l'opposition entre les groupes en présence que sont managers et collaborateurs, c'est également l'opposition entre le groupe de managers et le département Développement RH qui vient introduire une frustration chez les managers, le Développement RH instituant la règle qui vient perturber leur pouvoir. Le Développement RH constitue ici un pouvoir fort, puisqu'il correspond à l'initiateur du changement (Annexe H).

On constate une confrontation entre deux groupes culturels ayant une identité affirmée et un pouvoir au sein de l'organisation. Le changement opéré par le Développement RH, qui fait ici preuve d'autorité dans l'organisation, ne peut être appréhendé et accepté facilement par le groupe de managers qui représente également un pouvoir. Par ailleurs, le changement introduit par le Développement RH ne peut être négocié, ce dernier groupe étant garant des règles, et le changement reposant sur un accord. Ce changement implique une remise en question du pouvoir des managers : en effet, ils ne sont pas consultés dans la mise en place de l'accord, et leur pouvoir de contrôle et de transmission du savoir est mis à mal par l'application d'un mode d'organisation du travail à distance. Leur rôle de mentor est diminué face à un gain d'autonomie de leurs collaborateurs en télétravail.

Ainsi, la mise en place du télétravail vient déstabiliser le pouvoir institué. Ce dernier est en effet en perte de puissance et d'autorité qu'ils essayent de pallier en contrant les règles de déploiement. S'il est intéressant de comprendre dans un premier temps comment le pouvoir décisionnel du salarié est accentué, et dans un second en quoi cette tendance bouleverse le

pouvoir jusqu'alors instauré, il convient désormais de préciser jusqu'à quel point le télétravail peut être une remise en cause du rôle du manager.

### 2.3) LE TRAVAIL À DISTANCE : UNE MISE A MAL DU RÔLE DE MANAGEMENT

Pour appréhender pleinement l'appauvrissement du rôle traditionnel du manager par le déploiement du télétravail, il convient d'abord de définir ce que représente le management. Pour se faire, nous convoquerons l'ouvrage d'Henry Mintzberg intitulé *Le Management, Voyage au centre des organisations*<sup>30</sup>. Dans cet écrit, Mintzberg introduit le management comme une activité inhérente à l'organisation. Il explique ainsi que le principe de l'organisation est de se différencier des autres modèles de rassemblement par « *la présence d'un système d'autorité et d'administration, personnifié par un ou plusieurs managers dans une hiérarchie plus ou moins structurée et dont la tâche est d'unir les efforts de tous dans un but donné* ». Il met par ailleurs en avant les différents rôles du manager dans l'organisation, notamment vis-à-vis de ses équipes. Si l'auteur expose de multiples rôles essentiels à la position de manager, nous nous intéresserons uniquement à certains d'entre eux. Il signifie ainsi que le premier rôle du manager est celui de « *figure de proue* », et développe alors l'importance de la cérémonie dans l'activité de management. Le second rôle du manager consiste à prendre la responsabilité de l'activité de ses collaborateurs, notamment en développant une posture de « *leader* » qui lui permet d'exercer son pouvoir d'autorité et qui détermine dans le même temps un engagement dans la motivation de ses équipes. Sa fonction implique en outre de se présenter comme un « *agent de liaison* » afin de faire connaître de son équipe des systèmes extérieurs, et inversement. Enfin les deux dernières catégories -qui en regroupent plusieurs autres-, sont le rôle de transmission de l'information, et bien entendu le rôle décisionnel.

Dans ce que nous avons observé du télétravail au sein de Safran SA, nous avons constaté que le rôle du management en était affecté. En effet, pour résumer les propos de Mintzberg, le manager a un rôle à la fois de contrôle, et de planificateur, il permet à ses équipes de s'investir et de se motiver dans leurs missions, tout en assurant leur cohésion et en les rendant visible à l'extérieur. Au cours de notre évolution sur notre terrain, nous avons pu nous entretenir avec de nombreux managers qui nous ont exposé les inconvénients qu'ils identifiaient dans la mise en place de ce mode de travail. Sur les douze managers avec qui nous avons échangé sur le sujet,

---

<sup>30</sup> MINTZBERG Henry, *Le management, Voyage au centre des organisations*, Eyrolles Editions d'Organisation, 1990

les éléments qui revenaient régulièrement sont les suivants : perte du contact physique et visuel avec le collaborateur entraînant une réduction de la visibilité directe et ainsi du contrôle possible ; perte partielle de la cohésion d'équipe ; difficulté de maintien de la communication en journée télétravaillée ; difficulté d'organisation notamment en termes de réunion. Ces différents éléments relevés viennent en effet remettre en question le rôle du manager. Ce dernier doit accentuer sa posture managériale du fait que celle-ci n'est plus aussi implicite que dans le mode de travail traditionnel. Les éléments que nous avons présentés dans notre diagnostic sociologique peuvent notamment être repris pour souligner cette remise en question du rôle managérial.

Cette mise à mal du rôle de management dérive directement du bouleversement des cadres spatiaux et temporels traditionnels que nous avons exposés en amont de notre réflexion. Comme le commente Laurent Taskin dans « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain »<sup>31</sup>, le télétravail vient modifier le rapport aux unités habituelles sur lesquelles sont fondées le management, c'est-à-dire le lieu, le temps et l'action. Il ajoute ainsi « *le télétravail remet en question cette règle des trois unités sur laquelle se fondent la plupart des dispositifs classiques de contrôle, rendant, d'une part, certaines formes de contrôle existantes inadéquates, voire contre-productive* ».

Nous avons pu démontrer la complexité managériale résultant de la mise en place du télétravail, et ce notamment au sein de Safran SA. En effet, les pouvoirs érigés sont affaiblis et amènent à une forme de destitution de leur gouvernance et de leur autorité. Les managers constituent de fait une force résistante. Celle-ci, si elle peut s'expliquer en grande partie directement par l'impact du télétravail sur la fonction et le rôle même de manager, s'exprime de surcroît en réaction face aux retentissements organisationnels.

---

<sup>31</sup> TASKIN Laurent, « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques*, 2006, vol. 34 (n° 2), p. 73-94

### **CHAPITRE 3 : ET UNE REMISE EN QUESTION DES PRATIQUES CULTURELLES INSTAURÉES**

L'introduction du télétravail au cœur de l'entreprise suscite un renversement des pouvoirs institués. Ce renversement n'apporte pas pour autant un nouvel ordre des pouvoirs ou une nouvelle institution. La transition vers un nouveau modèle qui ne s'est pas encore sédimenté par la pratique entraîne des perturbations organisationnelles certaines. De ce même fait pour pouvoir être acceptée pleinement, la mise en place d'un nouveau mode de fonctionnement doit passer par une phase d'appropriation voire de détournement, pour ainsi s'intégrer dans la culture de l'entreprise. Les symboles de statut, qui sont ici bouleversés donnent à voir un certain mode d'emploi de l'entreprise : avec la disparition de ces marqueurs, la « lecture » de l'entreprise en devient plus difficile. Nous devons ainsi considérer ici le milieu professionnel du groupe, et en même temps sa culture d'entreprise.

#### **3.1) L'INFLUENCE DES CULTURES SAFRAN SUR LA CONCEPTION DU TRAVAIL**

Le monde industriel aéronautique auquel appartient Safran est un monde empreint de représentations sur le travail. Dans les représentations sociales, le travail industriel est perçu comme un mode d'activité allié au principe de performance et de compétitivité. Cette représentation est conjuguée à l'image d'une usine qui fonctionne jour et nuit, et à l'importance du travail en présenteille. Le monde de l'entreprise est empreint de stéréotypes. Comme nous l'avons présenté dans notre première partie, le groupe Safran est issu du regroupement de diverses sociétés industrielles et prend son origine dès le début du XXème siècle. L'histoire et la culture du groupe, bien qu'ayant connues d'importantes évolutions, prennent leurs origines dans le contexte industriel du XXème siècle.

Pour comprendre les représentations et les symboliques qui agissent sur cette organisation, il convient de revenir sur ce qu'est le travail originel de ce secteur d'activité, ou du moins quelles en sont les représentations. Ici, la réalité des métiers et des sites de production intervient dans notre problématique. Le monde industriel est souvent représenté autour des fonctions de production et donc des métiers ouvriers. Si aujourd'hui, Safran reste un groupe industriel important et que son activité se concentre essentiellement sur un travail de production, la part de la population ouvrière est au fil des années moins conséquente, avec un développement de fonctions supports, mais aussi avec une automatisation de certaines activités.

Cependant, l'importance de l'activité ouvrière perdure : si ce n'est en termes d'effectifs, elle persiste en termes de représentation. Les politiques de l'ensemble du groupe Safran sont issues d'une culture organisationnelle résultant du travail posté. En effet, le travail posté, qui consiste à effectuer un roulement d'équipes sur des chaînes de production toutes les huit heures, également désigné travail en 3x8 ou en 2x8, s'apparente à un mode de

structurant dans les nombreuses entités du groupe. Ce système permet aux usines de fonctionner en continu sur 24h sans interrompre l'activité et le flux des lignes de production. Ce mode de travail, comme son nom l'indique, « travail posté », implique que les salariés soient toujours présents à leur poste de travail. De ce fait, cette organisation suppose une conception des tâches en présentiel. Le télétravail est irréalisable face à ce mode de fonctionnement, l'usine ne pouvant se déplacer ou s'emporter à domicile.

Si l'importance de la présence à son poste de travail fait partie de l'élaboration du travail de l'entreprise, notamment en termes de production, et si ainsi l'espace de travail est clairement prégnant dans la conception de ce qu'est le travail, le temps est un sujet encore une fois qu'il convient d'aborder. Nous pouvons notamment évoquer la conception temporelle du travail à travers l'objet qu'est la badgeuse, autrefois appelée pointeuse. Historiquement, la pointeuse est un outil mécanique essentiel au travail en 3x8. Au fil des années, l'objet a évolué vers la badgeuse, outil électronique qui désormais renseigne directement les horaires dans un logiciel spécifique. Cet objet est édifié à la fois dans le temps et l'espace : il contrôle les heures de présence et représente l'entrée et la sortie dans l'espace de l'entreprise, l'outil étant généralement près de l'entrée et de la sortie de l'entreprise (Annexe I).

Le télétravail apparaît, là encore, comme une remise en question de ce mode d'organisation du travail. En effet, nous pouvons reprendre les propos de Laurent Taskin dans l'article cité en amont<sup>32</sup> au sujet du télétravail : « *d'un point de vue historique, il s'agit d'un mouvement inverse à celui qui, lors de la Révolution industrielle, a rassemblé les travailleurs dans les usines autour de l'outil de production, entre autres afin de contrôler le processus de production de manière plus étroite* ». Cette analyse démontre en quoi, au-delà d'un bouleversement de ce qu'est le travail traditionnel et des représentations managériales qui l'accompagnent, le télétravail vient affecter des éléments plus profonds propres à l'organisation, et plus spécialement à l'organisation dans les milieux industriels. Dans cet écrit

---

<sup>32</sup> TASKIN Laurent, « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques*, 2006, vol. 34 (n° 2), p. 73-94

Taskin explique en quoi le télétravail engendre un questionnement sur l'organisation en tant que telle, et sa gestion. En se concentrant sur la problématique de l'unité de lieu qui est au cœur de l'ensemble de notre réflexion, Taskin exprime ainsi : « *Cette règle renvoie naturellement au contexte industriel où le travail exécuté dans l'atelier ou l'usine peut être contrôlé directement par le contremaître, par exemple. Ce modèle de supervision ne peut s'appliquer tel quel dans le cadre du télétravail, puisque la déslocalisation a justement pour effet d'affranchir l'exercice du travail d'un lieu centralisé* ». Non seulement le mode de fonctionnement vient troubler le cadre du travail issu de la période industrielle qui fait aujourd'hui office de socle dans la plus grande partie des secteurs d'activité, mais de surcroît ce renversement est d'autant plus marqué au sein d'une entreprise directement issue du secteur industriel. Si Safran SA concentre des activités de support, cette société est pour autant imprégnée de la culture industrielle du groupe, et fait office de *holding* de celui-ci. Comme nous l'avons d'ailleurs signalé, certaines de ses activités destinées au groupe dans son ensemble se rapprochent singulièrement du fonctionnement en usine, notamment en ce qui concerne les pôles de recherche.

On peut ajouter à cette réflexion que le taux de turn-over du groupe est inférieur à 1%, ceci étant accompagné de politiques d'évolution de carrière et de mobilité marquées. Il n'est d'ailleurs pas rare de retrouver dans les locaux des fonctions supports de Safran SA, des managers occupant aujourd'hui des postes de Directeur financier ou encore de Responsable des Ressources Humaines, qui ont commencé leurs carrières directement dans les usines de production, et parfois même au cœur de métiers directement rattachés à l'activité industrielle du groupe. Ces éléments nous permettent de mettre en avant le fait que la construction des représentations du travail de nombreux collaborateurs de Safran SA sont immédiatement dérivées des représentations présentes dans les ateliers et les usines, avec ainsi cette idée de l'importance du travail posté qui est en contradiction avec celle du télétravail.

Par ailleurs, si au cours de notre étude nous avons régulièrement utilisé la désignation « mode de fonctionnement », qui induirait que le télétravail ne serait qu'une variante au travail sur site, il convient ici de revenir sur ce propos. Certains éléments que nous avançons et que nous confirmons au fil de notre réflexion, tels que la rupture dans l'unité de lieu, de temps, et la remise en cause de la relation de subordination, pourraient nous conduire à défendre précisément un changement de nature du travail, et non le seul changement de certains de ses attributs. Au-delà d'un mode de fonctionnement, le télétravail apparaît comme un mode d'organisation.

Si nous avons ici décrit en quoi le télétravail venait heurter les principes organisationnels de Safran SA, en réalité ceux du groupe dans son ensemble, au regard du secteur d'activité, il convient de s'intéresser désormais aux rouages de cette organisation. Si le télétravail remet en cause le principe de travail posté et de la présence au travail, il vient aussi impacter l'organisation dans son édification.

### **3.2) UNE RÉALITÉ PROFESSIONNELLE AMENÉE À ÉVOLUER**

Au cours de notre précédent chapitre, nous avons interrogé en quoi le télétravail venait impacter les codes managériaux en présence. Il est dorénavant intéressant de pousser cette réflexion dans le contexte de l'organisation en abordant la hiérarchisation de cette dernière. Nous avons démontré comment le télétravail était en contradiction face à la culture industrielle et aux représentations qu'elle implique. Il est intéressant de se pencher davantage sur la remise en question du modèle organisationnel causé par le mode du télétravail, et d'engager une analyse plus poussée sur la question des symboles et la symbolique de l'organisation.

Au sein de Safran SA, nous avons pu remarquer, notamment autour d'échanges informels et par notre observation des lieux de travail, l'existence de différents codes illustrant la place de chacun dans l'entreprise. En effet, l'organisation de l'espace de travail est clairement significative du mode de fonctionnement de l'entreprise. Nous avons constaté que cette dernière repose sur une culture hiérarchique ancrée et fortement développée dans la spatialité. Nous pouvons nous appuyer sur le site d'Issy-les-Moulineaux dans lequel nous avons évolué le plus souvent. L'agencement de l'établissement est construit essentiellement autour d'open-space. Ainsi la majorité de la population installée sur ce site travaille au contact direct de collègues proches, avec lesquels elle partage la même équipe, mais également avec des collègues provenant d'autres services. Une partie de la population évolue toutefois dans des bureaux clos.

Au fil de nos observations nous avons noté que la plupart des bureaux étaient attribués en fonction des statuts des collaborateurs de l'entreprise. De surcroît la hiérarchisation de l'espace se poursuit autour des questions de superficie et d'emprise du local. Ainsi, plus le statut hiérarchique du collaborateur est élevé plus son bureau est spacieux. Cela se vérifie aussi par rapport au nombre de fenêtres qui éclairent les bureaux. Une personne dont le bureau peut être fermé a le plus souvent un statut de responsable. Un bureau comportant deux fenêtres signifie un degré de responsabilité moyen. L'évolution vers un bureau à trois fenêtres indique une certaine place dans l'entreprise et dans l'organisation tandis qu'une quatrième illustre un rôle souvent équivalent à un poste de directeur. Par ailleurs, si le bâtiment est organisé et ordonné

par étage et par direction, le premier étage est par exemple, réservé aux achats, le second à la finance, le quatrième à la direction des systèmes d'information, et le cinquième aux fonctions RH. Le sixième étage et une partie du septième, les plus élevés du bâtiment, sont réservés aux directeurs et autres personnalités communément appelées « VIP ». On constate ainsi non seulement une hiérarchisation de l'espace horizontal par l'attribution de bureaux et par l'agencement de ceux-ci, mais également une hiérarchisation de l'espace vertical.

Si nous nous sommes attardés sur ce système d'organisation, c'est en réalité parce que le télétravail vient déconstruire cette organisation spatiale. En effet, ce mode d'organisation rend invisible la hiérarchisation spatiale. A raison d'une fois par semaine, le télétravail reste une pratique relativement faible, mais il amorce une réelle destitution des codes de représentation du pouvoir et de la hiérarchie.

Au-delà de la hiérarchisation par l'espace, il s'agit de se préoccuper de l'attribution du matériel. Un collaborateur chez Safran SA se voit obligatoirement allouer une ligne de téléphonie fixe, ainsi qu'un ordinateur qui peut être fixe, ou portable. Selon notre observation et suite aux diverses questions que nous avons posées pour comprendre comment était décidée cette attribution du matériel informatique, fixe ou portable, nous avons noté que, l'ordinateur fixe était généralement destiné aux collaborateurs à très faible responsabilité. Par exemple, un stagiaire ou un apprenti sera pourvu directement un ordinateur fixe, sauf demande spéciale émanant de sa hiérarchie dotée du statut de responsable. Par ailleurs, le téléphone portable, et plus particulièrement le smartphone est accordé uniquement aux salariés ayant des responsabilités formalisées par un titre ou un statut de manager. Nous avons ainsi pu observer dans notre service, un salarié qui a évolué d'un poste de Chargé de recrutement à Responsable des RH pour la DSI. Ce salarié dépourvu de téléphone portable jusqu'alors a pu en être équipé par l'entreprise suite à cette évolution dans l'organisation. L'accès au matériel représente aussi une manière de hiérarchiser l'organisation. Avec le télétravail cette forme de hiérarchisation est vouée à disparaître, le télétravail nécessitant, peu importe le statut dans l'entreprise, l'utilisation d'un matériel portatif. La mise en place du télétravail généralise en effet l'accès à un matériel portable, habituellement attribué en fonction des statuts.

Ci-dessous, nous pouvons examiner une photo du matériel d'un salarié pratiquant le télétravail. Ce matériel est strictement identique à celui de son responsable hiérarchique :



Le télétravail implique donc une transformation de la construction organisationnelle et hiérarchique de l'entreprise qu'est Safran SA. Ce mode de travail à distance installe une perte de repère liée au brouillage des codes traditionnels de l'organisation qu'ils soient symboliques ou institués. Il engendre d'autre part une redistribution et une désactivation des symboles liés au statut comme l'illustre l'attribution d'ordinateurs et téléphones portables. Les symboles de hiérarchisation et de statut matérialisant un guide organisationnel s'effacent et rendent ainsi la vision de l'entreprise plus complexe. Ces changements viennent donc bouleverser l'organisation et sa culture et il convient désormais de comprendre pourquoi cela est vécu avec ces doutes.

### 3.3) L'ANALYSE CULTURELLE DES ORGANISATIONS DE SAINSAULIEU

Nous venons de nous intéresser à la culture du milieu aéronautique, à ses interactions et répercussions sur le groupe Safran, notamment en matière de conception et d'organisation du travail. Malgré un discours favorable de certains acteurs à la mise en place du télétravail et aux actions menées pour promouvoir le développement de cette pratique, et également son acceptation, l'évolution de la culture aux vues de cet aspect reste encore à affirmer. Le groupe

doit s'ancrer dans un processus de changement permettant de s'orienter pleinement vers les évolutions que vit le monde du travail.

Il s'agit ici pour nous de nous concentrer sur cette situation en s'appuyant sur l'analyse culturelle des organisations de Sainsaulieu, et plus particulièrement sur son ouvrage *Sociologie de l'organisation : organisation, culture et développement*<sup>33</sup>, et sur *Les mondes sociaux de l'entreprise* rédigé avec Florence Osty et Marc Uhalde<sup>34</sup>.

Dans le premier ouvrage, Renaud Sainsaulieu revient sur les changements structurels des organisations et cherche à les comprendre. Il déchiffre ainsi la notion de changement au cœur de l'entreprise comme un processus qui édifie une situation avant et une situation après le changement. L'entreprise se manifeste comme un « système social ». Le sociologue explique que lorsqu'un changement se produit au sein d'une entreprise, il vient impacter les différentes fonctions de l'entreprise en tant que système social : la fonction identitaire de l'entreprise, la fonction d'interaction stratégique et la fonction symbolique.

Dans le deuxième ouvrage, Renaud Sainsaulieu expose les différents mondes sociaux de l'entreprise. Il en définit ainsi cinq différents avec : « *l'entreprise duale* », « *l'entreprise bureaucratique* », « *l'entreprise en crise* », « *l'entreprise modernisée* » et « *l'entreprise communauté* ». Les différentes analyses que nous venons de lister succinctement, vont nous permettre d'étudier plus spécifiquement le monde culturel du groupe Safran, et ainsi ses répercussions sur Safran SA.

Si l'on s'intéresse au monde social du Groupe, on peut distinguer deux appartenances : « l'entreprise modernisée » et « l'entreprise communauté ».

Le Groupe est issu d'un secteur empreint d'une histoire forte et ainsi de diverses traditions industrielles. Cependant, ces anciens modèles ne conviennent plus entièrement à l'épanouissement de l'entreprise. Le Groupe a connu et connaît aujourd'hui d'importantes phases de transformation systémique qui touchent aussi bien les modes de production, que les produits eux-mêmes, l'organisation du travail ou encore la gestion des salariés.

---

<sup>33</sup> SAINSAULIEU Renaud, *Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement*, Edition Presse Sciences Po, 1995

<sup>34</sup> OSTY Florence, SAINSAULIEU Renaud, UHALDE Marc, *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, La Découverte, « Entreprise et Société », 1995

Le Groupe apparaît aujourd'hui comme une « entreprise modernisée ». Dans *Les mondes sociaux de l'entreprise*, l'entreprise modernisée se définit par une gestion des hommes « individuelle et collective multiforme ». Safran peut en effet être identifié comme une « entreprise modernisée », notamment grâce aux dispositifs de gestion des salariés qui sont pluriels et associent ainsi à la fois des dispositifs collectifs et des dispositifs individualisés.

On constate en effet une gestion individuelle des hommes chez Safran, avec ce que les auteurs de l'ouvrage appelle une « mobilité verticale ». Dans le service dans lequel nous évoluons, sur une quinzaine de personnes, trois salariés ont effectué un passage cadre au cours de leurs carrières chez Safran. Le Groupe investit d'ailleurs 4% de sa masse salariale dans la formation. Face à ces outils de gestion individuelle du salarié, nous retrouvons des outils de gestion collective qui ont une réelle importance, comme la communication interne. Lors du changement de nom des sociétés, le 19 mai 2016, les écrans d'information situés dans l'ensemble du bâtiment ont affiché à l'attention des salariés, le discours du Président, concernant la nouvelle identité du Groupe. On retrouve aussi le management participatif, qui se développe dans l'univers de travail de Safran SA et qui se présente comme une façon d'édifier de nouvelles pratiques de manière participative. Les normes de gestion collective se retrouvent notamment dans l'organisation des promotions. Celles-ci s'établissent après l'occupation d'un même poste pendant au moins trois ans. Enfin, comme les auteurs l'expriment dans leur ouvrage, on peut voir le processus de recrutement comme un outil de gestion collective avec « *une codification des procédures de sélection et d'intégration* ».

« L'entreprise communauté » est, quant à elle, un monde social qui « *repose sur un principe de rupture avec un ordre ancien* ». Ce modèle d'entreprise s'éloigne souvent, malgré sa structuration, des règles formalisées. Il s'agit plus particulièrement d'une organisation flexible de l'entreprise où la culture du métier a une place primordiale. On parle de métiers spécifiques et d'une culture de ces derniers très prononcée. Cette modalité intègre une reconnaissance sociale importante qui s'applique au moyen de mutations et de qualifications. Les auteurs expliquent ainsi : « *L'entreprise communauté (...) tend à se constituer en profession homogène et autonome, attribuant ses propres marques d'intégration, de valorisation et de sanction professionnelle à ses membres* ».

Dans les milieux aéronautiques, et donc chez Safran, les ouvriers sont nommés les « compagnons ». Le principe du « compagnonnage » permet d'instituer une communauté dans l'entreprise et autour de certains métiers industriels. Le compagnonnage est fondé sur la

transmission des savoirs des métiers, mais également des identités des métiers. Il est défini par le CNRTL (Centre Nationale des Ressources Textuelles et Lexicales) comme « *Association de solidarité entre ouvriers d'un même corps de métier* ». On retrouve ici les notions d'appartenance et d'attachement propres à « l'entreprise communauté ». De par ce phénomène, la culture d'entreprise repose bien en effet sur le métier de l'entreprise et sur son identité. On peut en effet considérer que les identités de métiers sont très reconnues au sein du Groupe, par la notion de compagnonnage, ainsi que dans certains établissements, plus particulièrement ceux des Unités de production. Si Safran SA s'apparente essentiellement à une entité composée de métiers supports, la filiale répond à une culture globale. De surcroît, les politiques de promotion et de mobilité de Safran étant relativement développées, il n'est pas rare que d'anciens ouvriers évoluent au cours de leur carrière vers des fonctions supports. De même, les mobilités entraînent un passage de sites de production à des établissements qui rassemblent des fonctions de gestion. Ainsi, une grande partie des managers de Safran SA sont issus de filiales industrielles du Groupe, voire directement de métiers de production.

Safran apparaît alors à la fois comme une « entreprise modernisée » et comme une « entreprise communauté ». Ces deux modèles offrent au groupe des avantages à considérer. La modernisation de l'entreprise permet des améliorations des produits, des méthodes de production et des conditions salariales. Cette démarche de modernisation se concrétise jusqu'au changement de noms des différentes sociétés.

La modernité consiste ici à faire du télétravail et des politiques de qualité de vie au travail un sujet central. Cependant, le changement est ici engagé par une fonction support, représenté par les Ressources Humaines. C'est ce même top management qui porte le développement et le déploiement de la pratique du télétravail. Ces nouvelles dispositions sont ensuite mises en place pour les différents services. Néanmoins, on peut remarquer qu'elles sont parfois difficilement acceptées dans ces derniers, notamment par les responsables de service eux-mêmes. C'est ce que nous explique l'ancienne Responsable du Développement RH, en poste au moment de la signature de l'accord télétravail : « *Le groupe souhaite évoluer avec son temps et répondre aux nouveaux modes de travail et aux tendances qui le entourent dans le monde professionnel de façon globale. Si les salariés qui vont bénéficier du télétravail voient quelque chose de positif dans cette évolution, au sein des équipes, les managers eux-mêmes ont des réticences face à cette démarche. Ils ont des délais à respecter et ils voient la mise en place du télétravail comme un mode de fonctionnement nécessitant une adaptation longue (...) c'est une sorte de crainte, de méfiance et d'appréhension face au changement* ».

Les exigences de productivité que rencontrent les responsables de services les poussent à avoir cette crainte de laisser davantage d'autonomie à leurs équipes. La culture industrielle du contrôle persiste dans cette perception. On peut parler ici d'un « ethos du métier » du manager qui semble être un obstacle au déploiement du télétravail.

On observe en réalité une confrontation entre les différents mondes sociaux du groupe, entre entreprise modernisée et entreprise communauté. En effet, on peut constater que le monde social actuel de Safran, celui vers lequel le Groupe tend, se confronte à l'image de sa culture historique et de son secteur. On peut traduire ainsi sa situation : celui-ci est dans un contexte d'évolution et de changement vers la modernité, mais se heurte au monde social historique du groupe et à une culture du métier prégnante.

On peut penser alors que la démarche du Groupe, s'intègre dans un processus transférentiel. Cependant, ce type de processus nécessite une volonté très forte et continue du changement des valeurs. Il est alors important de se poser la question de savoir si Safran est arrivé à ce stade. Comme un des Responsables RH nous l'a indiqué : « *Le changement est long et loin d'être totalement abouti. La démarche devrait aller au-delà de l'acceptation de signature d'un avenant pour le télétravail, et qu'il y ait une réelle volonté de faire évoluer le modèle d'organisation qui devient vieillissant* ». Ces propos sont très pertinents et nous permettent de nous demander quelle est la démarche du Groupe dans son ensemble. Nous constatons bien entendu une impulsion, mais sous quelle logique est-elle orientée ?

Si la Direction des Ressources Humaines se montre impliquée dans ce changement, les réticences des professionnels, attachés à poursuivre au sein d'une organisation statutaire n'ont pas été vaincues. On peut ici parler d'une réforme qui, si elle n'est pas avortée, est du moins encore non-aboutie.

Pour traiter notre sujet, nous sommes revenus ici, au vu de notre problématique, sur les divers éléments qui peuvent apparaître comme bloquants pour Safran SA dans les démarches de déploiement du télétravail, et plus particulièrement sur les changements engendrés par ce mode de travail qui viennent perturber le cadre de l'organisation. Les diverses hypothèses que nous avons émises nous ont permis de structurer notre réflexion autour de trois points différents et d'élargir notre scope d'analyse.

Nous avons pu dans un premier temps revenir sur la place particulière du temps et de l'espace dans ces questions de déploiement du télétravail de façon générale. Le lien entre enjeu spatial et enjeu temporel dans la mise en place de ce mode d'organisation a été questionné, après avoir avancé l'évident rapport entre travail et cadre spatio-temporel. Le télétravail vient modifier le rapport au temps et à l'espace dans la conception et le vécu même du travail. Comme nous l'avons vu, cette modification du cadrage spatio-temporel impacte la dimension globale de l'activité professionnelle chez Safran SA, puisqu'elle vient troubler le lien du télétravailleur avec son manager en influençant directement la fonction de subordination. Le brouillage de ces frontières relève une plus grande auto-gestion du salarié qui développe significativement son autonomie dans son activité.

Notre analyse s'est poursuivie autour d'une réflexion sur le rôle du management face au brouillage de ces frontières et à l'évolution de l'auto-gestion du salarié. Nous avons pu mettre en avant la perte de contrôle du manager sur l'activité de son collaborateur. Cette réflexion nous a permis d'analyser de façon concrète les réticences des managers au sein de Safran SA en mettant en avant leur perte de pouvoir et en soulignant ainsi le questionnement de leur rôle dans l'organisation.

Enfin, nous nous sommes concentrés sur la culture du Groupe, et sur les changements impliqués par le télétravail dans cet environnement industriel. Nous avons donc analysé les mondes sociaux du Groupe et ainsi les obstacles qui découlent du déploiement de ce mode de travail à distance.

Au regard de l'ensemble de cet analyse, l'intérêt est désormais de proposer des clefs de réussite dans la mise en place et le déploiement du télétravail.

## PARTIE III : DU DÉPLOIEMENT DU TÉLÉTRAVAIL AU QUESTIONNEMENT DES ÉVOLUTIONS QU'IL INDUIT

---

Après avoir analysé les différents éléments bloquants qui font des nouveaux modes de fonctionnement, et plus précisément du télétravail, une des questions centrales au sein de Safran SA, il convient ici d'envisager une intégration possible et effective de ce mode organisationnel.

Si des points de blocage ont été identifiés, il ressort néanmoins que les démarches effectuées pour son développement connaissent certains succès. Nous devons donc nous pencher sur la réalisation d'une insertion effective et efficace du télétravail dans les modes de fonctionnement. Le but de cette partie est de revenir sur différentes expériences de télétravail au sein de Safran, afin d'en distinguer celles qui se sont déroulées avec succès, de celles qui ont échoué. L'intérêt sera par la suite d'aborder les pratiques en dehors du Groupe, en convoquant les témoignages de managers d'autres entreprises.

En prenant appui sur notre partie précédente, nous pourrions ainsi exposer la complexité de la démarche dans sa globalité. Nous reviendrons donc ici sur des critères que nous considérons essentiels et fondamentaux dans les démarches de mise en place du télétravail, au regard des problématiques que nous avons exposées. Bien que l'adaptation à ce type de fonctionnement exige du temps, il semble de rigueur de considérer les axes d'amélioration et les pistes de progrès.

Cette première partie de bilan nous offrira la possibilité de revenir sur les changements en cours dans les démarches d'évolution des cadres habituels de travail. Nous aborderons pour cela les changements, en cours et potentiels, au sein du Groupe, en termes de déploiement de nouveaux modèles de travail

## CHAPITRE 1 : LE TÉLÉTRAVAIL : UN MODE DE TRAVAIL QUI FONCTIONNE

Si tout au long de notre étude nous nous sommes particulièrement intéressés aux points bloquants concernant la réussite de la mise en place du télétravail, cela s'explique par notre volonté, non seulement d'aborder la complexité de ce mode d'organisation et les changements que cela occasionne, mais également de répondre aux difficultés rencontrées et à certaines réticences émises. Pour surmonter ces dernières, si nous reviendrons sur les manières de les dépasser, il convient dans un premier temps de démontrer en quoi le télétravail peut se révéler être un mode d'organisation réussi, exécuté avec succès, et opérationnel, aussi bien au sein de Safran, que dans d'autres structures.

### 1.1) UN MODE D'ORGANISATION QUI NE CONNAIT PAS QUE DES RÉTICENCES

La mise en place du télétravail et son déploiement sont accompagnés de certains achoppements chez Safran SA, que nous avons pu expliquer par les changements qu'ils impliquaient en termes de cadre, de position, d'organisation. Nous avons donc essayé de mettre en avant ces contraintes pour pouvoir les surpasser. Il convient donc dans cette démarche de mettre en lumière les éléments qui fonctionnent et d'en tirer parti.

Comme nous l'avons décrit en partie dans notre analyse, le télétravail au sein de Safran SA répond à une volonté d'évolution du système historiquement établi et ancré. Le télétravail, s'il a été mis en place, démontre par conséquent une impulsion vers le changement et la mutation des modes organisationnels établis.

En premier lieu, il convient de regarder le taux de satisfaction globale du télétravail en France à partir de l'ensemble des parties prenantes – télétravailleurs, employeurs, et managers – qui est de l'ordre de 96%<sup>35</sup> selon la synthèse sur le télétravail rédigée par le cabinet de conseil Greenworking en 2012 pour le Ministère en Charge de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie Numérique<sup>36</sup>. Ce pourcentage de satisfaction, assez élevé, indique que le télétravail

---

<sup>35</sup> Greenworking, Synthèse remise au Ministère en Charge de l'Industrie, de l'Energie et de l'Economie Numérique, « Le télétravail dans les grandes entreprises françaises. Comment la distance transforme nos modes de travail », Mai 2012

<sup>36</sup> L'Etude a été réalisée sur douze mois, d'avril 2011 à avril 2012 au sein de 20 entreprises françaises que sont : Alcatel-Lucent, AXA, Banque de France, Bouygues Immobilier, Danone, EDF, GDF Suez, La Poste, Laser, Michelin, Microsoft, Orange, Renault, Schneider, Steria, Tennant, Veolia, Vinci. Le panel de l'étude s'appuie sur l'expérience de plus de 6200 télétravailleurs.

semble être un mode de travail apprécié dans les entreprises en France, ceci par les acteurs eux-mêmes, managers y compris. Pourtant, selon le même rapport, on constate également que la position du management dans la mise en place du télétravail est un élément de tension. En effet, selon la synthèse effectuée par le cabinet Greenworking, « *92% des employeurs considèrent que le premier frein au développement du télétravail est la réticence du management intermédiaire* ». Ces chiffres viennent illustrer une fois de plus la situation telle qu'elle est vécue chez Safran SA, mais permettent également de temporiser cette dernière en démontrant qu'elle n'est pas exclusive à l'organisation de Safran. Il s'agit donc d'une réaction globale au télétravail existant dans de nombreuses entreprises françaises, ce qui nous permet de relativiser les réticences observées chez Safran SA.

De plus, si on compare le taux de satisfaction globale, qui inclut le taux de satisfaction des managers, et le pourcentage concernant les réticences du management intermédiaire, force est de constater que si les réticences se manifestent dans un premier temps et qu'elles sont finalement dépassées. En effet, si les employeurs considèrent que le management est le premier obstacle à la mise en place du télétravail, le taux de satisfaction global indique également que les managers de télétravailleurs semblent satisfaits par ce mode d'organisation. Au vu de cette évaluation globale, il convient de considérer plus particulièrement la situation vécue au sein de Safran SA.

Grâce à l'enquête réalisée chez Safran SA, que nous détaillerons davantage plus tard, nous avons pu évaluer les degrés de satisfaction liés au télétravail. Nous pouvons nous pencher en premier lieu sur le taux de satisfaction relevé par l'enquête à l'attention des télétravailleurs. Ce mode de travail à distance a été évalué par 136 télétravailleurs de l'entité. Sur cet ensemble de collaborateurs, 71% ont répondu être très satisfaits par ce mode d'organisation, 28% ont indiqué être satisfaits, et 1% n'avaient pas d'opinion. Le taux de satisfaction qui ressort donc de cette enquête est très positif, avec 99% des interviewés indiquant être de satisfaits à très satisfaits en ce qui concerne l'organisation liée au télétravail. L'expérience du télétravail vécue par les collaborateurs de Safran SA s'avère ainsi être satisfaisante et ce mode d'organisation ne semble pas connaître de réticences de la part des télétravailleurs eux-mêmes. La pratique du télétravail apparaît dès lors être totalement intégrée et approuvée par la population des télétravailleurs de l'entité. Ce résultat reste tout à fait logique, voire tautologique, puisque le télétravailleur se porte volontaire pour pratiquer le télétravail.

Une enquête identique a été réalisée auprès des managers de télétravailleurs et les résultats obtenus sont davantage diversifiés. En effet, sur ces 51 répondants questionnés en

qualité de managers dans la pratique du télétravail, 45% ont signifié être très satisfaits, 41% étaient satisfaits, tandis que 6% ont indiqué être très insatisfaits et 8% ne savaient pas évaluer leur satisfaction à propos de ce mode de travail. On constate que les résultats de l'enquête sont moins tranchés avec plus d'indécis et également des managers très insatisfaits. On peut donc ici estimer qu'environ un septième des managers ayant répondu à notre enquête émettent des doutes ou des réticences sur ce mode d'organisation du travail. Toutefois, il convient de mettre en avant le taux global de satisfaction, avec 86% des managers satisfaits voire très satisfaits par la mise en place du télétravail. Si ce taux de satisfaction est moins notable que celui des collaborateurs, 13 points de moins par rapport aux télétravailleurs, il reste relativement élevé et démontre une adaptation des managers aux changements induits par le travail à distance. En effet, cette enquête a été réalisée plus de six mois après le début de cette expérience de télétravail et atteste d'une évolution des représentations.

Bien qu'une enquête avant la mise en place effective du télétravail manque ici pour compléter notre réflexion, nous pouvons illustrer notre propos à travers le témoignage de deux managers interrogés fin février et qui manifestaient de réelles réticences quant à la pratique du télétravail au sein de leurs équipes. Nous avons échangé à nouveau avec eux début juillet après quatre mois supplémentaires d'expérience de télétravail et nous avons observé une évolution de leur perception de ce mode d'organisation. En effet, à notre question initiale « *Etes-vous favorables à la mise en place du télétravail au sein de Safran SA ?* », le premier manager avait exprimé ses craintes : « *Je n'ai pas vraiment un avis positif sur le télétravail. En réalité, c'est surtout que je suis inquiet et que je me demande comment je vais pouvoir accompagner mes équipes si je ne les vois pas, j'ai peur qu'on perde quelque chose, et notamment qu'on perde un peu le suivi* ». Le second manager avait expliqué quant à lui : « *Je ne suis clairement pas favorable à la mise en place du télétravail. Cela ne fait pas du tout partie de la culture managériale de Safran et cela va remettre en question la légitimité managériale que nous avons jusqu'alors. Le télétravail, cela signifie que l'on a plus de droit de regard sur ce qu'il se passe, et cela vient bouleverser l'essence même de notre travail en tant que manager. On perd en capacité de contrôle.* ». Ces propos corroborent ce que nous avons démontré auparavant sur la remise en question du rôle du management et l'évolution de la culture hiérarchique de Safran par la mise en place du travail à distance. Lors de notre second échange, la posture du premier manager était différente. Il nous a ainsi expliqué : « *Sur les deux collaborateurs qui sont en télétravail dans mes équipes, je n'ai vraiment rien à redire. Tout se passe pour le mieux. Cette nouvelle organisation leur permet de travailler davantage sur la veille, qui est une de nos*

*missions importantes, et cela de façon plus poussée et plus précise. Ces deux collaborateurs sont des personnes de confiance et c'est sûrement pour cela que ça se passe bien. (...) dans tous les cas je suis satisfait* ». On remarque une réelle évolution des propos du manager qui semble désormais davantage en accord avec ce mode de travail et convaincu par l'expérience qu'il en vit. Il est cependant intéressant de souligner le verbatim des « personnes de confiance », qui montre qu'il reste sceptique sur ce mode d'organisation pour l'ensemble des collaborateurs de son équipe. De même, le second manager nous a expliqué lors de notre second entretien : *« Il est vrai que je n'étais pas favorable au télétravail, mais je pense qu'il faut évoluer avec la politique du Groupe et savoir rester attractif. De plus, le travail fourni par mes collaborateurs est identique entre les journées sur le site et les journées chez eux, donc je n'ai plus de raison de m'opposer à ce fonctionnement. Et puis, je pense que des choses ont été faites pour que ça marche* ». Ces propos sont également intéressants puisqu'il y a une évolution positive d'une réelle réticence au changement à une intégration de celui-ci, justifiée en partie par l'accompagnement déployé à cet effet. Il sera donc intéressant de revenir sur les actions qui ont été mises en place pour permettre cette progression dans les représentations et les positions. Malgré cela, on constate que le télétravail est considéré en termes de production, ce qui amène un aspect restrictif de l'activité. De surcroît, et comme nous l'avons démontré au cours de nos parties précédentes, le travail sur site et à domicile n'est pas identique. Les propos du manager, s'ils montrent une évolution ou un changement dans son appréciation, démontrent également un manque de sensibilisation sur ce qu'est le télétravail.

Avant de relever les diverses actions établies et d'en proposer davantage sur le long terme, maintenant que nous avons souligné que le télétravail chez Safran SA connaissait également des retours positifs, il convient d'ouvrir notre angle d'analyse. En effet, pour compléter notre réflexion et évaluer la position de Safran SA et plus particulièrement les impacts managériaux induits par le télétravail, il est pertinent de s'intéresser à des terrains qui ont également connu et ont été confronté à une modification de leur organisation avec la mise en place du télétravail.

## **1.2) DES MODÈLES RÉUSSIS DE TÉLÉTRAVAIL**

Comme nous l'avons évoqué dans notre démarche introductive au télétravail, ce mode d'organisation s'est considérablement développé durant les dernières années en France, notamment dans les grandes entreprises. Nous avons pu, tout au long de notre étude, nous concentrer sur l'exemple spécifique de Safran SA et sur les conséquences que cette démarche

avait sur les pratiques managériales, mais également culturelles. Il est alors nécessaire d'élargir notre scope, et d'examiner les expériences de télétravail au sein d'autres entreprises, afin de les comparer, mais aussi de présenter des modèles réussis différents. Mettre en avant d'autres terrains nous permettra d'enrichir notre réflexion, en commençant par relever quelles sont les clefs du succès de la pratique du télétravail.

Il est intéressant pour notre étude de prendre en exemple une entreprise issue d'un modèle industrielle semblable à celui de Safran. Ainsi, nous nous pencherons ici sur la mise en place du télétravail du groupe Renault, grande entreprise française du CAC40, résultant d'une culture industrielle comparable à celle de Safran. Renault est une des premières grandes entreprises françaises à avoir développé le télétravail comme mode d'organisation. En effet, l'accord télétravail de Renault destiné à l'ensemble de son périmètre français a été signé en janvier 2007, il y a donc plus de dix ans<sup>37</sup>. L'accord présente dès 2007 des dispositions particulièrement évoluées puisqu'il stipule « *l'activité du salarié est réalisée au domicile de celui-ci pendant au minimum deux jours et au maximum quatre jours par semaine* ». La formule de télétravail offre donc ici un degré d'autonomie et de déspatialisation relativement élevé selon l'analyse de Laurent Taskin que nous avons évoquée (Annexe B). Cet accord a connu un avenant en juin 2010 pour assouplir les conditions d'accès à cette pratique et permettre de disposer d'un jour unique de télétravail par semaine en offrant ainsi à davantage de collaborateurs cette possibilité de bénéficier de ce mode de travail à domicile<sup>38</sup>.

Nous avons eu l'opportunité de rencontrer un ancien manager de télétravailleurs, qui a par la suite évolué vers des fonctions de management transverse et ainsi pu disposer et expérimenter lui-même cette pratique de travail à distance. Ce dernier nous a expliqué que Renault dénombrait une population de plus de 2000 télétravailleurs en 2017 en France. L'intérêt de cette rencontre était bien entendu d'appréhender comment l'instauration de ce mode d'organisation avait été vécue afin d'en récolter des pistes pour envisager un déploiement réussi de cette démarche. Nous avons cherché à savoir comment s'était déroulé l'aménagement de cette nouvelle organisation. Le manager nous a expliqué : « *Renault a mis en place le télétravail relativement tôt et s'est présenté comme un pionnier en la matière, donc forcément il y a eu des*

---

<sup>37</sup> RENAULT, *Accord du 22 janvier 2007 relatif au télétravail à domicile* [en ligne], 22 janvier 2007  
Disponible sur : <http://gps.teletravail.free.fr/BDDaccords/2012%20et%20avant%20Accords%20TW/2007-01-23%20RENAULT-accord-teletravail.pdf>

<sup>38</sup> RENAULT, *Avenant à l'accord relatif au télétravail à domicile du 22 janvier 2007* [en ligne], 22 juin 2010  
Disponible sur : <http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/avenant-22-06-2010-accord-teletravail-du-22-janvier-2007.pdf>

*blocages et des réticences. La mise en place d'une telle démarche suscite forcément des craintes et des hésitations puisqu'elle occasionne un changement culturel, notamment du point de vue du management* ». Ce verbatim nous permet de constater que les réticences, les doutes et les blocages quant à l'instauration de nouvelles pratiques de travail sont des mécanismes relativement ordinaires face au changement. De surcroît, Renault fonctionne à partir de la même culture du travail posté et du travail en usine qui nécessitent une présence sur site obligatoire. Les représentations hiérarchiques au sein du groupe semblent également présenter un style de management fondé sur le contrôle qui s'explique notamment par la culture paternaliste dont est issue l'entreprise.

Notre interlocuteur nous fait connaître ensuite les démarches qui ont permis à Renault de développer considérablement son nombre de télétravailleurs et de devenir ainsi un modèle réussi dans le déploiement de ce mode organisationnel. Il évoque une démarche d'accompagnement fondée sur la formation des managers à ce nouveau mode d'organisation, mais souligne aussi l'évolution de l'accord signé quatre ans auparavant, avec l'avenant permettant d'adapter le télétravail à différentes fonctions. Il nous explique également que ce type de changement prend du temps et que c'est au fil des années de pratique, des retours et des analyses du dispositif, qu'il est accepté et peut se développer davantage. L'expérience des collègues et l'échange entre les intervenants sont également une clef plus informelle de déploiement de ce mode de travail à distance, et une mise en dialogue de cette modalité structurante du travail. Quand on lui demande quelle a été son expérience personnelle en tant que manager de télétravailleurs, notre interlocuteur répond : *« Je pense que les équipes que j'ai managées montraient davantage de motivation avec le télétravail. L'organisation, l'atteinte des objectifs, le fonctionnement en équipe étaient menés avec plus de rigueur que lorsqu'elles ne pratiquaient pas le télétravail. »*

Pour compléter notre entretien, nous l'avons également interrogé sur sa propre expérience en qualité de télétravailleur et sur la possibilité de concilier télétravail et fonctions managériales : *« Je ne manageais plus en direct, mais faisais du management transversal. (...) Je pense qu'il est difficile de diriger des équipes tout en étant soi-même en télétravail. Par contre on peut, en qualité de manager, effectuer ponctuellement des journées de télétravail pour se concentrer sur des dossiers qui ne nécessitent pas une présence sur site obligatoire, mais c'est un autre sujet »*. Cette réflexion démontre une réelle acceptation de la pratique du télétravail et atteste d'une évolution des représentations quant à ce mode d'organisation. La remarque *« c'est un autre sujet »* nous amène vers une réflexion sur la flexibilité du télétravail vers laquelle nous reviendrons par la suite.

Dans l'objectif de récolter d'autres témoignages, nous avons consulté un manager du Groupe PSA au sein duquel un accord télétravail a été signé en octobre 2013. Cet échange nous permet d'avoir un autre angle de comparaison puisque, d'après son témoignage, ce mode de travail à distance semble avoir été accepté sans grande difficulté. Selon lui, le télétravail du groupe PSA a été défini autour de trois fonctionnements différents : le télétravail hebdomadaire permettant un à deux jours télétravaillés par semaine, le télétravail mensuel permettant de télétravailler de façon moins régulière dans la limite de trois jours minimum par mois et de deux jours maximum par semaine, et enfin le télétravail exceptionnel en cas d'événements inhabituels ou ponctuels. Notre interlocuteur nous a expliqué que *« les différentes formules présentées nous permettent de nous adapter en fonction des activités de nos équipes, ainsi en tant que manager, si on le justifie, nous ne sommes pas obligés d'accepter le télétravail hebdomadaire mais on peut émettre un avis favorable pour le télétravail mensuel. De plus, ce mode de fonctionnement ne vient pas bouleverser notre organisation en profondeur donc cela permet de continuer à manager de façon sereine »*. On constate ici que les différentes formules proposées offrent au manager une certaine sécurité, voire une capacité d'action et de choix, et une meilleure acceptation face à ce nouveau mode de travail. On constate également dans ce type de propos une réelle latitude managériale. Lorsque nous évoquons les potentielles réticences pouvant être émises au sujet du télétravail, le manager répond : *« Il n'y a pas de réelles difficultés, surtout que nous avons vécu une phase de test d'un an avant la mise en place effective de ce procédé. La seule problématique que je pourrai avancer serait que mes collaborateurs travaillent forcément moins ensemble durant les jours télétravaillés, ce qui peut les amener à une perte de complicité entre eux »*. On remarque donc ici que le télétravail est amené de façon progressive et que la déspatialisation est surtout perçue en termes de relations entre collègues, plutôt qu'au niveau du qualitatif et du quantitatif du travail effectué ou fourni. Au-delà des conséquences directes évoquées sur la complicité des équipes, cet entretien pose la question du collectif de travail.

Ces deux exemples nous permettent de mettre en avant des modèles de télétravail réussis au sein de grandes entreprises françaises comparables à Safran. Notre démarche ici est de comparer ces expériences, pour non seulement démontrer que le télétravail et sa perception connaissent des évolutions au cours et au fil des années de pratique, élément que nous avons déjà pu démontrer avec les témoignages des managers de Safran, mais également de comprendre les démarches qui ont été initiées pour que ce mode organisationnel puisse être

accepté et aboutisse à un réel déploiement. A partir de cette comparaison et de ces nouveaux éléments, qui viennent enrichir notre étude, il convient désormais de proposer des actions possibles pour le déploiement et la réussite du télétravail au sein de Safran SA.

## CHAPITRE 2 : VERS LE SUCCÈS DE LA MISE EN APPLICATION DU TÉLÉTRAVAIL

Les succès et réussites du télétravail que nous venons de présenter offrent, comme nous l'avons souligné, une possibilité d'évolution des représentations face à ces changements. Une mise en place réussie de cette nouvelle organisation démystifie les préjugés du « *travail-télé* » et offre ainsi une nouvelle vision du télétravail comme facteur de performance. De relever les points bloquants de l'organisation liée à ce mode de travail nous a permis d'explicitier les doutes et les craintes rencontrés sur ce terrain. Cette mise en lumière des obstacles nous permet désormais d'aborder la manière et les moyens d'y faire face et de réfléchir à des solutions. Notre démarche consiste ici, à considérer grâce à nos analyses précédentes, les axes d'amélioration possibles ou en cours.

### 2.1) VERS UNE SENSIBILISATION DES ACTEURS

L'analyse sociologique que nous avons menée nous a permis d'éclairer des problématiques qui expliquent certaines réticences des managers du pôle Tech et du pôle Composites. Ces dernières s'illustrent notamment par une résistance à l'apprentissage face au changement, justifié par la volonté des managers de conserver leurs intérêts, c'est-à-dire de garder sur site le plus de collaborateurs possible, étant déjà confrontés à des problématiques de travail à distance avec les étudiants-chercheurs de leurs équipes. Pour les managers le télétravail est une remise en question de la culture du travail posté et reste une de leur préoccupation, car cela représente également un risque de perte de pouvoir et de perte de contrôle de leurs équipes, leur travail et leurs actions, effectués et organisés davantage en autonomie.

Dans le cadre de ma mission sur le déploiement de l'accord télétravail, notamment avec la mise en place de la formation « Manager de télétravailleurs », je constate que si la stratégie de la formation comme dynamique dans un processus transférentiel d'accompagnement du changement n'a pas été convaincante, c'est que probablement, la culture et l'identité collective du groupe de managers n'ont pas été considérées suffisamment en amont. En effet, l'accompagnement vers ce changement s'est déroulé en surface puisque la manière de déployer ce changement au sein de l'entité n'a pas été différenciée en fonction des métiers. Ainsi, ce manque de considération de l'impact du télétravail sur l'organisation des métiers de recherche et technologies peut être constaté. Cette analyse me permet de supposer qu'un processus

d'apprentissage ne peut se dérouler et aboutir à de bons résultats qu'après un processus de sensibilisation sur le sujet auprès de cette population.

Au fil de notre analyse, un point important est revenu de façon récurrente, celui de l'importance des représentations sociales face aux nouveaux modes organisationnels. Nous avons pu en effet mettre en lumière les représentations sociales comme un point bloquant et donner une explication à certaines réticences. Serge Moscovici définit les représentations sociales *« comme un ensemble ordonné d'assertions évaluatives portant sur des points spécifiques, la représentation sociale constitue un univers d'opinions. L'attitude est une des dimensions de cet univers, les deux autres étant l'information et le champ de représentation. L'information – dimension et concept – a trait à l'organisation des connaissances que possède un groupe au sujet d'un objet »*, en ajoutant qu' *« elles sont l'équivalent, dans notre société, des mythes et des systèmes de croyance des sociétés traditionnelles ; on pourrait même les considérer comme la version contemporaine du sens commun »*<sup>39</sup>. Tout au long de nos hypothèses, nous avons remarqué que les représentations sociales venaient s'insérer dans notre réflexion.

On constate qu'une démarche de sensibilisation est nécessaire au bon déploiement du télétravail et à l'acceptation de ce changement, comment sensibiliser, et qui sensibiliser ? L'action de sensibiliser plutôt que d'informer est en effet à prendre en considération. En nous appuyant sur les propos de Serge Moscovici, cités plus haut, nous pouvons justifier l'action de sensibilisation pour contrer les représentations et le champ des opinions. Si l'information fait partie des critères d'évolutions des représentations sociales, celle-ci est accompagnée des principes d'attitude et de champ de représentation. Le simple fait d'informer n'est alors pas suffisant pour dépasser les représentations instaurées.

La formation destinée aux managers de télétravailleurs a été présentée comme le but de l'action mais n'a pas été instaurée suffisamment tôt dans la mise en place effective du télétravail, certains managers ayant déjà des télétravailleurs dans leurs équipes depuis trois mois environ. Il convient donc de construire une démarche de sensibilisation en amont. Ainsi nous pouvons proposer une sensibilisation des futurs managers de télétravailleurs avant la mise en

---

<sup>39</sup> MOSCOVICI Serge, *Étude de la représentation sociale de la psychanalyse*, Presse Universitaire de France, 1960. (Extraits)

place effective du télétravail. Le but est d'accompagner les managers dans cette démarche de changement en proposant un questionnaire aux collaborateurs souhaitant effectuer une demande de télétravail. Ce questionnaire permettrait au collaborateur d'exposer de façon complète son projet justifié de télétravail. Il offrirait la possibilité de présenter de façon claire et précise sa demande et faciliterait ainsi la prise de décision du manager face à ce type de demandes.

D'ailleurs, nous avons eu la possibilité de rédiger et de proposer un guide du télétravailleur. Ce guide d'utilisation et des bonnes pratiques à destination du télétravailleur offre une synthèse du fonctionnement et de l'organisation du télétravail. Il propose également une FAQ (Foire Aux Questions / Frequently Asked Questions) relative aux interrogations les plus fréquentes concernant la pratique du télétravail. Ce guide a été accueilli avec succès par les télétravailleurs, et a fourni un support d'accompagnement aux collaborateurs. Il serait intéressant de poursuivre cette dynamique en proposant un guide semblable destiné aux managers de télétravailleurs. Ce guide accessible via l'intranet de l'entreprise, et transmis en amont aux managers susceptibles d'accepter des demandes de télétravail, procurerait un support d'accompagnement aux managers dans lequel les questions les plus fréquentes seraient référencées, ainsi que les contacts utiles. L'élément le plus essentiel dans ce processus de sensibilisation est bien entendu de proposer des clefs d'accompagnement et de sensibilisation le plus tôt possible dans le processus de mise en place de nouvelles demandes de télétravail.

Ce guide pourrait également être un outil de communication, avec des témoignages de managers ayant, ou ayant eu des télétravailleurs dans leurs équipes. Le principe est simple et consiste à communiquer les expériences de ce modèle, leur réussite ou les améliorations à apporter pour, in fine, effacer certaines réticences. L'objectif est de sensibiliser avec des exemples et preuves concrètes de cette pratique et le succès qui en découle. Cette sensibilisation et cette mise en avant d'expériences de manager peut se réaliser par le biais de témoignages recueillis dans les services de l'entité, dans d'autres services du Groupe, voire au sein d'autres entreprises.

## **2.2) ET UNE MISE EN PRATIQUE DU CHANGEMENT**

Les actions de sensibilisation que nous avons proposées apparaissent comme des actions concrètes d'accompagnement. Cependant, si la sensibilisation des acteurs est la première démarche dans le déploiement du télétravail, il convient pour autant de présenter des actions

d'accompagnement en fournissant notamment, des pratiques et des outils adaptés à ce mode d'organisation qu'est le télétravail.

Dans un premier temps et pour pouvoir prendre en considération l'ensemble des résistances, et en tenir compte, il convient de réaliser un questionnaire de satisfaction du télétravail auprès des managers de télétravailleurs. Ce dispositif permet de lister leurs réticences par un biais davantage formel. Nous avons ainsi proposé auprès de la Direction des Ressources Humaines Safran SA et du Département du Développement RH de réaliser ce type d'enquête. Pour justifier cette proposition nous l'avons présentée comme un marqueur et un moyen d'évaluer le degré de satisfaction globale quant au télétravail au sein du Groupe qu'est Safran. Nous avons donc proposé de mettre en place une enquête orientée auprès des télétravailleurs, et une autre destinée aux managers de télétravailleurs. Ce questionnaire, communiqué à l'ensemble des managers de télétravailleurs de Safran SA, collecterait également leurs retours positifs et leurs préconisations sur ce mode d'organisation. Cela permettrait de communiquer des chiffres concrets et incitatifs.

Nous avons construit notre questionnaire autour de l'évaluation de la satisfaction des acteurs du télétravail en prenant en compte divers éléments (Annexe J et annexe K). L'intérêt de cette enquête est notamment d'évaluer l'intérêt des acteurs quant à ce mode d'organisation. Nous avons constaté que sur les 298 télétravailleurs présents chez Safran SA, 155 ont répondu à notre enquête, soit 52% des interrogés en trois semaines. Ce chiffre démontre un réel intérêt des télétravailleurs pour ce mode d'organisation et cette participation atteste en effet d'une réelle implication des télétravailleurs quant à ce mode de travail à distance. Sur les 125 managers interrogés, 56 ont répondu, soit 45%. Ce chiffre signale également l'intérêt des managers sur cette question, bien que le taux de participation soit plus faible que pour la population des télétravailleurs.

Comme nous l'avons présenté dans cette partie, lors de notre premier chapitre, l'enquête nous a également permis d'évaluer le taux de satisfaction des acteurs au sujet du télétravail. Ainsi, sur l'enquête destinée aux télétravailleurs, 71% ont répondu être très satisfaits de ce mode d'organisation, 28% ont indiqué être satisfaits, et 1% ont signifié ne pas savoir. Selon l'enquête destinée aux managers de télétravailleurs, 45% ont déclaré être très satisfaits, 41% satisfaits, tandis que 6% ont indiqué être très insatisfaits et 8% ne pas savoir évaluer leur satisfaction concernant ce mode de travail. Comme nous l'avons expliqué, le taux de satisfaction des managers est moins marquant que celui des télétravailleurs. Pour autant, il nous permet d'observer des retours positifs pour ce nouveau mode organisationnel, de les mettre en

avant et ainsi de présenter ces résultats comme levier dans notre démarche pour convaincre les managers encore réticents à ce mode de travail à distance. Il convient toutefois de rappeler et de ne pas omettre que 55% des managers n'ont pas répondu à l'enquête, le niveau de satisfaction réel peut donc s'avérer moins élevé que celui relevé. En effet, nous avons mentionné au cours de notre diagnostic sociologique une stratégie de la part des managers consistant à refuser l'apprentissage, notamment en ne se positionnant pas sur les sessions de formation mises à leur disposition. Cette stratégie peut se réitérer dans l'implication face à l'enquête télétravail : en ne répondant pas, les managers peuvent ainsi manifester leur manque d'intérêt face au télétravail et ainsi exprimer une certaine contestation quant à ce mode d'organisation. Bien entendu, nous n'avons aucune certitude quant à cette analyse, et bien qu'elle reste à considérer, nous ne pouvons la présenter comme une vérité absolue.

D'autre part, l'objectif de cette enquête est de saisir et de comprendre les attentes et les besoins des managers et des télétravailleurs dans le but de leur proposer des actions d'amélioration adéquate. La réalisation de cette enquête nous permet notamment de relever les pratiques et rituels mis en place au sein des équipes expérimentant le télétravail. Ainsi, nous constatons que selon 70% des répondants les managers n'ont pas mis en place de pratiques particulières avec l'instauration du télétravail. Concernant le même sujet, à la question « *avez-vous mis en place des habitudes pour maintenir la communication avec vos collègues lors de votre journée de télétravail ?* », 65% des télétravailleurs ayant répondu à l'enquête ont émis une réponse négative. Force est de constater que la mise en place de pratiques et rituels qui faciliteraient l'organisation du travail n'est pas encore effective. Il conviendrait de soutenir les pratiques et les rituels utiles, de favoriser l'émergence d'un collectif de travail à distance, par exemple en communiquant auprès des managers et de leurs équipes sur cet enjeu et sur des actions pouvant apporter des réponses. Ainsi nous pourrions soumettre cinq actions à mettre en place par les managers des équipes vivant le télétravail.

La première proposition serait de suggérer au manager de s'entretenir en amont avec son collaborateur avant la mise en place effective de son télétravail pour définir à deux un mode de fonctionnement et des objectifs spécifiques au télétravail. Par ailleurs, il conviendrait de rappeler au manager de réserver un jour par semaine où l'ensemble de l'équipe doit être présente sur site pour conserver d'une part les relations entre collègues, et d'autre part les réunions d'équipe en présentiel. Une troisième pratique, qu'il serait pertinent de mettre en avant, serait de recommander l'usage des Réseaux Collaboratifs d'Entreprise, communément appelés RCE, afin de faciliter le partage des documents, dans le but de créer un espace de travail collaboratif accessible à tous, et partout. L'usage de cet espace collaboratif offre la possibilité de mettre en

place une quatrième pratique à travers la création d'un agenda collaboratif. L'utilisation d'un planning apparaît nécessaire pour une équipe qui vit sur des temporalités et des espaces différents. Nous pouvons ici souligner un début de respécialisation par la matérialisation d'un espace commun où se donnent à voir les temps des différents membres de l'équipe. Ainsi, au-delà du partage d'agendas via la messagerie, le principe de l'agenda collaboratif se présente comme un planning global de l'équipe. Enfin, nous pouvons rappeler que le dialogue sur le télétravail, à travers une évaluation commune après six mois, puis un an d'expérience, est une pratique permettant d'adapter l'organisation que ce soit au cours de l'année de télétravail ou bien pour une potentielle reconduction de l'avenant.

L'enjeu, y compris opérationnel, est de faire avaliser les pratiques ci-dessus par une autorité compétente et de les faire reconnaître comme les pratiques que souhaite se donner Safran SA sur le sujet du management du télétravail. Une mise en dialogue des pratiques du télétravail telles que les managers les vivent en entreprise est pertinente. Au-delà de l'entretien entre le télétravailleur et son manager, nous pouvons poser la question du télétravail lors d'un entretien entre un manager de télétravailleurs et son propre manager. Si la question du télétravail disparaît à mesure que l'on remonte dans la hiérarchie, cela revient à laisser le manager de télétravailleurs seul face à cette modification majeure du mode de fonctionnement de son équipe, peut-être même à son rôle de manager. L'instauration d'un dialogue à plusieurs niveaux offrirait une avancée dans le processus. Ainsi, par une phase de sensibilisation, puis d'instauration de bonnes pratiques cela permettrait d'accompagner l'acceptation de l'évolution des cadres de travail.

### **2.3) QUI PERMET UNE ACCEPTATION DE L'ÉVOLUTION DES CADRES DE TRAVAIL**

La démarche que nous proposons consiste d'abord à sensibiliser, pour permettre ensuite l'instauration de nouvelles pratiques en adéquation avec les évolutions des modes de travail et initier un changement effectif de l'organisation. Notre action est particulièrement tournée vers les premiers acteurs du télétravail, les télétravailleurs et leurs managers. Il semble en effet primordial d'impliquer les acteurs directs du télétravail pour rendre légitime et amorcer les démarches de « dé cristallisation », comme l'énonce le psychologue social Kurt Lewin<sup>40</sup>. Ce dernier définit trois phases dans les dynamiques de changement, avec la dé cristallisation, le déplacement et la recristallisation. Il explique que pour engager le changement, il est nécessaire

---

<sup>40</sup> LEWIN Kurt, « Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science: Social Equilibria and Social Change », *Human Relations*, 1947, p. 5-41.

de passer par une phase d'abandon des comportements et conduites habituels (décristallisation), afin d'aborder de nouveaux modes de comportement et de fonctionnement (déplacement). La phase finale consiste à « cristalliser » ces nouveaux modes de fonctionnement et à rendre « le changement durable » comme le formule le psychologue. Ce phénomène de décristallisation permettrait ainsi un déclenchement vers le changement, notamment celui des représentations. Notre démarche de sensibilisation et de proposition de bonnes pratiques répond à ce schéma de conduite du changement.

Le suivi de ce processus offrira donc un effacement, ou du moins un recul, des réticences, des doutes et des blocages vis-à-vis du télétravail signifiés par les managers. Il convient cependant de considérer que le délai entre les différentes étapes de ce mécanisme peut s'avérer plus ou moins long. Par conséquent, les phases entre les différents stades de transformation peuvent être accompagnées de certaines périodes de flou où le processus d'évolution et de changement n'est alors pas particulièrement visible. L'apprentissage de nouveaux comportements et de nouvelles pratiques de travail peut nécessiter du temps, voire des épisodes d'essai qui rallongent la durée du processus global d'évolution. Comme nous l'avons souligné auparavant, les résultats de notre enquête démontrent un taux de satisfaction global élevé et ainsi le phénomène de groupe peut entraîner une accélération du dispositif de changement. En effet, au-delà d'un changement de pratiques, il s'agit bien également d'un changement de position qui est impliqué, incluant une reconsidération des normes et des valeurs jusqu'alors établies.

Par ailleurs, l'expérimentation des acteurs de ce nouveau mode de fonctionnement par l'application de nouvelles pratiques et méthodes de travail donnera lieu graduellement à un changement d'habitudes qui permettra d'instaurer de nouvelles normes. Comme nous l'avons mentionné plus en amont, il s'avère que le « déplacement » semble progressivement s'agencer. Nous avons pu percevoir un changement de discours chez certains des managers, que nous avons rencontrés, après plusieurs mois d'application du télétravail. Présenter un renforcement de la sensibilisation, ainsi qu'une consolidation de l'accompagnement proposé aux acteurs du télétravail, et notamment aux managers, permettra donc progressivement d'évoluer dans le processus de changement impulsé. Si le télétravail semble avancer vers une assimilation au sein de Safran, persiste la question de l'adoption progressive du télétravail sur les codes managériaux historiques, comprenant les marqueurs de statut dans l'entreprise, ou encore la culture hiérarchique. Le télétravail se présente-t-il comme un moyen d'impulser la « modernité » dans la culture statutaire de Safran ? Il prend peu à peu sa place dans la structure de Safran SA qui voit son mode organisationnel se transformer. Il est alors intéressant de

proposer une réflexion sur ce que l'ensemble des changements exposés jusqu'alors dans notre étude peut impliquer et provoquer et sur son impact, d'une façon plus généralisée, sur les modes opérationnels. La question qui demeure est : dans quelle mesure le télétravail aura un impact

## **CHAPITRE 3 : VERS UNE FLEXIBILISATION DU TÉLÉTRAVAIL**

Pour clore notre travail de recherche, il est désormais pertinent de comprendre vers quel mode de fonctionnement le télétravail peut amener l'entreprise. Si le télétravail en tant que tel suscite une modification des pratiques de gestion, de management et d'organisation, sa mise en place a pour conséquence de questionner plus en profondeur la culture de l'entreprise. Il suggère davantage de nouvelles pratiques et de nouveaux modes de fonctionnement et une mutation encore plus prononcée de l'entreprise qui a des répercussions au-delà de l'instauration du travail à domicile.

### **3.1) UNE HARMONISATION DE CE MODE D'ORGANISATION DANS LE GROUPE**

La mise en place du télétravail au sein de Safran SA se manifeste comme une impulsion au niveau du Groupe dans l'évolution des modes de travail. Si Safran SA n'est pas la première entité à réaliser un accord télétravail, son expérience en la matière offre aux diverses entités du Groupe une vision nouvelle. En effet, la signature de l'accord s'est déroulée au cours d'une période où les cadres de travail de façon plus généralisée en France sont amenés à changer. Ce mode de travail à distance se diffuse et se démocratise à travers les différentes entreprises et notamment dans les grands groupes. Cette pratique devient alors une pratique attendue par les collaborateurs. De surcroît, l'image des entreprises en dépend également, et celles-ci voient le télétravail comme un critère d'attractivité, celui-ci répondant notamment à des politiques de bien-être en entreprise. La tendance générale se meut vers un assouplissement des modes d'organisation.

L'instauration du télétravail au sein de l'entité Safran SA s'est donc réalisée dans un contexte d'attente. A la différence des autres filiales du Groupe Safran, Safran SA dispose d'une population essentiellement tournée vers des fonctions de service à l'exception des collaborateurs évoluant dans les pôles de Recherche et de Développement. Cette pratique, bien qu'elle rencontre encore certaines résistances, a pu se développer avec une certaine fluidité au vu des postes occupés, comme le démontrent les 300 télétravailleurs sur une population totale de 1500 collaborateurs. De cette manière, 20% de l'effectif de Safran SA bénéficie aujourd'hui du télétravail. Cette proportion apparaît comme relativement élevée si l'on considère la date récente de la signature de l'accord, il y a moins d'un an.

Cette expérience au sein de Safran SA suscite des attentes au niveau des différentes entités du Groupe et induit également une évolution possible de cet accord. Plusieurs points sont ici à souligner. Dans un premier temps il convient d'évoquer la potentielle mise en place d'accords au sein des autres filiales du Groupe. On constate une volonté de généraliser la pratique du télétravail, ou du moins de la développer, au-delà de l'entité Safran SA. La démarche serait de favoriser une instauration du télétravail dans les filiales directement rattachées à des métiers de production. Si nous avons démontré l'existence de réticences dans la filiale dans laquelle nous évoluons, l'établissement du télétravail dans les filiales relatives aux fonctions industrielles pourrait provoquer des résistances davantage marquées. L'expérience de Safran SA, et notamment les résultats du questionnaire réalisé, se présente comme un support dans la mise en place du télétravail dans les entités qui ne le pratiquent pas encore. La présentation d'actions réalisées ou envisagées, le témoignage des managers et des collaborateurs vivant désormais le télétravail offriraient un levier pour instaurer cette pratique de façon plus globale. De façon bien entendu hypothétique, mais cohérente avec une tendance marquée à l'unité au sein du Groupe, nous pouvons envisager par la suite une harmonisation de la tendance à travers un accord Groupe et non un accord par filiale, et ainsi l'institution d'une pratique à l'ensemble du Groupe.

Au-delà d'une harmonisation du télétravail au niveau du Groupe, il est pertinent de considérer et d'envisager une évolution de la pratique à travers d'autres possibilités, celle par exemple d'effectuer le télétravail sur autre site. Si cet exercice du télétravail est déjà possible, il ne l'est, pour l'instant, que pour les sites de Safran SA. La question qui se pose alors porte sur une éventuelle ouverture des sites des autres filiales pour permettre le télétravail des collaborateurs du Groupe. En effet, la démarche est envisagée et permettrait à tout collaborateur de télétravailler de et à partir de n'importe quel site Safran, qu'il s'agisse d'un site directement rattaché à son entité ou à une autre filiale. Cette ouverture serait particulièrement intéressante. De plus, il est intéressant d'étudier les modifications prévues fin septembre 2017 dans le cadre des ordonnances réformant le Code de Travail<sup>41</sup>. Dans le projet d'ordonnance relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, l'article 24 traite du recours au télétravail. L'ordonnance prévoirait ainsi la suppression de l'obligation de passer par le contrat de travail ou par un avenant à celui-ci pour formaliser le télétravail. Désormais, l'employeur aura la

---

<sup>41</sup> Projet d'ordonnance n° 3 (Titre III, Chap. 1, art. 24), Ordonnance relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, [en ligne] 31 août 2017, consulté le 14 septembre 2017  
Disponible sur : [http://www.dalloz-actualite.fr/sites/dalloz-actualite.fr/files/resources/2017/09/ordonnance-licenciement\\_31\\_08\\_2017\\_1.pdf](http://www.dalloz-actualite.fr/sites/dalloz-actualite.fr/files/resources/2017/09/ordonnance-licenciement_31_08_2017_1.pdf)

possibilité de recourir directement à un accord collectif ou à une charte. Cette modification de la législation favoriserait une mise en place du télétravail au niveau Groupe, puisqu'une charte serait suffisante, aucun accord ne serait obligatoire, donc la mise en place du télétravail ne nécessiterait pas de négociation préalable.

Safran est un groupe qui développe considérablement ses politiques de mobilité. On y constate d'ailleurs un turn-over de moins d'1%. Ce chiffre s'explique notamment par les politiques de mobilité. En effet, de nombreux collaborateurs passent leurs carrières au sein de Safran en fréquentant de nombreuses filiales. Le Groupe est implanté partout en France, et compte de nombreux sites en région parisienne. Ainsi, l'offre de télétravail sur site du Groupe serait de ce fait assez étoffée, permettant a priori d'accommoder une bonne proportion des salariés. Cependant, les sites, notamment ceux implantés en région parisienne, peuvent s'avérer distants les uns des autres et cette situation géographique peut freiner certaines mobilités. Il n'est pas rare que suite à une mobilité les collaborateurs du Groupe installés en région parisienne passent de vingt minutes de trajets pour se rendre sur leur lieu de travail à plus d'une heure. La possibilité de télétravailler sur des sites rattachés à d'autres filiales mais plus proches de son domicile faciliterait les politiques de mobilité. De plus, comme nous l'avons présenté au cours de la première partie de notre travail de recherche, le site Safran est actuellement saisi d'une dynamique d'unité et d'harmonisation. La possibilité pour les collaborateurs d'effectuer leur télétravail dans les différentes filiales du Groupe permettrait, à terme, de poursuivre vers cette volonté de ne former plus qu'un, et non une pluralité d'entités.

Il est alors intéressant de mettre en avant ce que l'instauration du télétravail implique, au-delà des bouleversements organisationnels directs qu'il induit, des changements à une échelle plus importante. En effet, la mise en place du télétravail au sein de Safran SA amène une réflexion sur le fonctionnement global du Groupe et interroge le principe d'harmonisation impulsé. Si le télétravail pose des questions sur le lien des filiales entre elles et leur unité, il interroge également sur une transformation plus complète des cadres de travail, et pas uniquement au sein du Groupe. Le principe déterminant le lieu de travail (non posté) pourrait ne plus être l'entité employeur, ou un rattachement fonctionnel et hiérarchique, mais la proximité du domicile. Nous avons convoqué les enjeux d'équilibre de vie en introduction, mais la question de la soutenabilité environnementale des centres d'affaires où sont implantées les entreprises se pose également. L'attitude de la mairie de Paris lors des récents pics de pollution en Ile-de-France permet de toucher du doigt un avenir de moindre acceptabilité du déplacement

domicile-travail dans un véhicule individuel, pour le salarié, comme pour les collectivités locales. Même si Safran est sans doute globalement peu impacté du fait de ses implantations extramuros, à l'heure où les exigences en matière d'indicateurs extra-financiers, et où le reporting RSE se renforcent pour les grandes entreprises, on peut imaginer un avenir où la réduction des déplacements des salariés deviendrait un enjeu pour des groupes qui seraient davantage tenus comptables de ces déplacements domicile-travail. Aussi conçoit-on que le sujet est important pour Safran qui par la nature même de ses projets industriels est habitué aux projections de long terme. L'intervention du DRH Groupe, précisément sur le sujet du télétravail concernant les ordonnances<sup>42</sup>, démontre l'intuition ou la conviction qu'il y a là un enjeu d'avenir.

### 3.2) ET UNE ÉVOLUTION VERS LE « CHOICE OFFICE » ?

Il est essentiel pour compléter notre étude et notre réflexion de convoquer les évolutions vers lesquelles la mise en place du télétravail peuvent mener. En effet, l'instauration du travail à distance pose différentes questions sur l'évolution des cadres de travail, au-delà des modifications des modes de management et de gestion. L'établissement de l'accord télétravail de Safran SA avec la possibilité d'un jour télétravaillé par semaine ouvre des potentielles évolutions sur le télétravail, mais également sur le travail en lui-même.

Lors de la création de notre enquête, nous avons proposé une question sur une potentielle modification de l'accord, en la formulant ainsi : « *Seriez-vous favorable à une augmentation des jours télétravaillés ? Si oui, de combien de jours ?* ». Cette question, dans un premier temps validée par les responsables RH, a été ensuite modifiée avant la publication de l'enquête. Alors que la Direction des Ressources Humaines est à l'origine de l'accord télétravail et de l'impulsion de transformation des codes managériaux, avec la volonté de progresser vers un management par objectifs - en filigrane, le glissement d'une obligation de moyens à une obligation de résultats, puisque le télétravail déplace la définition du travail de la présence sur le lieu de travail à des horaires prescrits à la production individuelle et au résultat - cette question est apparue comme bloquante, ressemblant à une forme d'engagement pour une augmentation des jours télétravaillés. La question a été par la suite modifiée de la façon suivante : « *Seriez-*

---

<sup>42</sup> IWEINS Delphine, « La consécration du télétravail » [en ligne], *Les Echos Business*, 11 septembre 2017, consulté le 13 septembre 2017

Disponible sur : <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/tele-travail/010219110506-la-consecration-du-teletravail-312927.php>

*vous favorable à une évolution de l'accord ? Si oui, de quelle manière ?* ». La nouvelle formulation de cette question offre une plus grande possibilité de réponses aux managers et aux télétravailleurs. Les résultats sont identiques entre l'enquête destinée aux télétravailleurs et celle destinée aux managers. 26% des répondants ont signifié ne pas être favorables à une évolution de l'accord, tandis que 74% ont exprimé une réponse positive à une potentielle évolution de l'accord. Notamment, sont proposées parmi les réponses, une augmentation des jours télétravaillés et une plus grande flexibilité dans la pratique du télétravail. Selon les ordonnances au Code du travail, la souplesse de mise en œuvre sera de fait intégrée dans la loi. Ces possibles évolutions sont à considérer car elles suggèrent un renforcement de la pratique du télétravail. Une plus grande souplesse dans la pratique du télétravail est un point qu'il convient d'aborder particulièrement.

Mais une plus grande flexibilité dans cette pratique pose plusieurs questions. On peut parler de flexibilité dans l'organisation même du travail. En effet, un assouplissement des règles du télétravail consisterait à proposer aux collaborateurs d'utiliser un forfait de jours télétravaillés qu'ils pourraient utiliser n'importe quel jour de la semaine et en fonction de l'organisation de leur travail. Ainsi, les télétravailleurs, avec accord de leurs managers, pourraient ne pas télétravailler les semaines où cette pratique n'est pas en adéquation avec leur emploi du temps et télétravailler plusieurs jours durant une même semaine si l'organisation de leur travail y est propice. Un assouplissement du télétravail pourrait également permettre aux collaborateurs de réaliser leur journée de télétravail dans n'importe quel lieu défini (domicile, autres sites, espaces de coworking, etc.).

En employant l'expression travail flexible, nous posons cependant une question sur le champ lexical. Le terme flexible est d'abord connoté positivement. Cependant, les discours des opposants à certaines dérégulations sont éclairants : pour pouvoir dénoncer la « flexibilité », il est nécessaire de rappeler qu'elle peut être interprétée comme de la « précarité ». En effet, l'utilisation du terme « flexibilité » est ici intéressante puisque sa signification peut varier en fonction du contexte. Nous parlons dans certains pays de travail « flex » pour indiquer que les horaires de travail ne sont pas fixés. L'utilisation de ce terme de cette manière nous rappelle les caractéristiques du travail cadre en France. Cependant, l'utilisation du terme flexibilité, rappelle aussi le flex-office. Cette formule est utilisée pour désigner l'absence de poste de travail attribué nominativement. Cette tendance semble en cours d'instauration au sein du bâtiment dans lequel nous évoluons pour nos missions. En effet, le dernier étage du bâtiment, qui est destiné aux fonctions de direction, comporte également une partie affectée à un service de Safran SA. Dans de cet espace des casiers permettent aux collaborateurs d'installer leurs affaires. Les

collaborateurs rattachés à ce service peuvent ainsi choisir chaque jour l'emplacement qui sera le leur pour effectuer leur journée de travail. Pour autant, le choix du terme « flexible » ne va pas de soi, et il serait plus approprié de parler de « choice office » pour évoquer l'idée de la fin du bureau fixe. Il semble que l'utilisation de ces termes réponde plutôt à un biais idéologique. Le fait de privilégier la notion de flexibilité à celle de choix du salarié est assez évocateur.

De plus, la flexibilité en la matière est une affaire globale et non individuelle. Il s'agit au départ d'enjeux financiers : comment permettre à des entreprises d'optimiser leur parc immobilier tout en leur permettant de gérer les aléas que connaissent désormais régulièrement les effectifs et les organisations. JLL estime qu'en moyenne 60% des espaces des sites tertiaires d'une entreprise lambda en Ile-de-France sont réellement occupés du fait des déplacements, des réunions, des absences etc<sup>43</sup>. La flexibilité ici correspond à la promesse de réduire les coûts liés à l'immobilier d'entreprise sans obérer l'activité. Nombreux sont les groupes qui ont mis en place du télétravail, qui se dotent, outre leur siège, d'un contingent de postes en espaces de coworking, l'espace « liquide » et « flexible » par excellence puisqu'il est redimensionnable à l'infini, spatialement et financièrement, en fonction des besoins du moment. C'est vraisemblablement ce « flexible », représentatif d'une stratégie immobilière à forte teinte financière, qui est venu se plaquer sur les modalités d'occupation des locaux par les salariés.

Aujourd'hui ces pratiques de flexibilité, par le coworking ou le choice-office, ne sont pas réellement instaurées chez Safran. Il est alors intéressant de rester à l'écoute de la transformation de l'organisation des cadres de travail au sein de l'entité, tout en observant l'évolution du lexique utilisé quant à ces nouveaux modes d'organisation.

---

<sup>43</sup>Jones Lang Lasalle, « Demain tous nomades ! », *Advance*, janvier 2012, p.20  
Disponible sur : [http://www.jll.fr/france/fr-fr/Research/Advance\\_A4\\_Travail%20NOMADE\\_32pages%2012012012%20BD%202.pdf](http://www.jll.fr/france/fr-fr/Research/Advance_A4_Travail%20NOMADE_32pages%2012012012%20BD%202.pdf)

Au cours de cette section, nous avons tenté d'envisager le télétravail à travers un autre angle d'analyse. Nous avons ainsi cherché à mettre en avant d'autres aspects du télétravail.

Dans un premier temps, notre démarche a été de revenir sur des exemples et des modèles réussis de télétravail, en convoquant aussi bien les retours positifs que nous avons récoltés dans l'entité Safran SA, qu'en citant les témoignages de managers que nous avons rencontrés en dehors de l'organisation de Safran. La promotion de ce que l'on pourrait appeler « success story », nous permet de mesurer le propos que nous avons tenu jusqu'alors en soumettant par ailleurs des modes d'organisation qui fonctionnent.

La présentation des points bloquants au cours de notre deuxième partie d'étude, nous a permis de souligner les difficultés rencontrées dans le déploiement du télétravail. Ici, nous avons tenté de proposer et de préconiser des actions pour faciliter le mécanisme de changement induit par l'établissement du télétravail. Notre démarche consistant alors à présenter divers phases, ou actions, dans l'accompagnement du changement et dans le déploiement du télétravail.

Enfin, nous avons conclu notre étude en réfléchissant aux modes organisationnels sur lesquels pouvait déboucher le télétravail. Nous avons alors abordé le processus d'harmonisation à l'échelle du Groupe, appuyé par la mise en place du télétravail pour ensuite nous intéresser plus particulièrement au principe de flexibilisation et de flexibilité du télétravail et du travail dans son ensemble pour nous interroger sur les questions de choice office.

## CONCLUSION

---

Tout au long de notre étude, nous nous sommes intéressés à l'établissement de la pratique du télétravail et de ses conséquences sur les modes de fonctionnement. Nous avons construit notre travail de recherche en nous appuyant sur le terrain qu'est Safran SA, entité qui a instauré le télétravail dans son organisation depuis bientôt un an. Notre démarche était d'analyser les impacts du télétravail sur les cadres de travail établis et de comprendre les changements que ce mode de travail à distance venaient insuffler, notamment en termes de culture managériale. Si nous nous sommes penchés sur cette question, c'est qu'il nous est apparu pertinent d'aborder le sujet du télétravail, celui-ci étant au cœur des questions de bien-être et de qualité de vie au travail qui sont aujourd'hui centrales au monde de l'entreprise.

Au centre des évolutions du cadre du travail, la question du télétravail a été abordée dans son contexte législatif et social. Elle est apparue notamment dans l'article 57 de la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels. Cet article convie les organisations syndicales de salariés et les organisations professionnelles d'employeurs à une concertation sur le sujet du télétravail à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2016. Cette concertation, qui a finalement débuté en décembre 2016, prévoit la constitution d'un guide des bonnes pratiques sur le thème de l'équilibre vie professionnelle et vie privée, dans le cadre du développement des outils numériques. Cette même loi pose la question du droit à la déconnexion. Ce principe procède, tout comme le télétravail, à un constat sur la notion-même de travail. L'usage des TIC a largement rebattu la définition traditionnelle du travail comme unité de lieu et de temps, qui reste cependant sa définition contractuelle. Cette unité n'étant plus le petit dénominateur commun, se pose la question de la reconstruction d'un cadre contractuel du travail protecteurs des salariés. Question et concept au cœur de l'actualité, voire mode de travail à la mode, le télétravail soulève donc des points de réflexion à considérer.

Nous avons observé sur notre terrain d'étude une introduction au télétravail récente suscitant des avis divergents. Ce mode de travail à distance formalisé par un avenant d'un an, potentiellement reconductible, offre aux collaborateurs de Safran SA la possibilité de télétravailler une journée par semaine. Ce mode d'organisation, établi à la demande du collaborateur, mais nécessitant l'accord du responsable hiérarchique qui a la latitude de la

valider ou de la refuser selon de réelles justifications (Annexe L), a été accueilli de façon différente en fonction des positions et des rôles des acteurs de l'entreprise. Nous avons en effet relevé des réticences, voire des résistances de la part de certains managers face à l'établissement de ce nouveau mode de travail à distance. Notre question initiale était donc de questionner et d'expliquer les réticences managériales face à la mise en place du télétravail chez Safran SA. A partir de cette question de départ, nous avons pu construire notre problématique de recherche en nous posant les questions suivantes : En quoi la mise en place du télétravail au sein de l'entité Safran SA vient-elle impacter les principes de gestion et de management jusqu'alors instaurés ? Autrement dit, en quoi le télétravail vient bouleverser l'identité managériale, voire culturelle de l'entité ?

Tout au long de notre analyse, nous avons cherché à comprendre et à analyser les résistances et les points bloquants dans le déploiement effectif et pérenne du télétravail comme nouveau mode de travail et d'organisation. En abordant la situation de Safran SA dans l'instauration de ce mode de travail à distance, nous avons pu en dégager une vision d'ensemble. En nous orientant vers le pourquoi de cette situation nous avons été amenés à considérer des facteurs divers, parfois éloignés de notre terrain, qui nous ont donné des pistes pour décrypter l'ensemble de la problématique. Si notre regard est parti de l'entité Safran SA, les éléments que nous avons étudiés et les questions qu'ils ont soulevées ont pris une dimension plus large. La finalité de notre travail était de mettre en avant notre démarche d'observation sur les conditions de déploiement du télétravail en évoquant les divers impacts en termes de gestion et de management. Le but étant de proposer une observation diversifiée et de présenter plusieurs angles d'analyse, pour aboutir à la résolution de l'énigme formulée par notre problématique théorique.

Nous avons ainsi établi un tableau sur la place du travail traditionnel et son sens dans l'objectif de comprendre de quelle manière l'essor des technologies de l'information et de la communication était venu transformer les structures instituées. La place de l'entreprise dans le principe du salariat, et dans la vie du travailleur a été soulignée pour comprendre pourquoi et comment un bouleversement de son organisation pouvait impacter directement les collaborateurs. Nous avons ainsi dressé un panorama des codes du travail et de l'entreprise dans les représentations sociales pour souligner les évolutions qu'ils ont rencontrées au fil des années, pour enfin retracer les évolutions dans le contexte de Safran lui-même.

Pour répondre à notre problématique, nous avons formalisé et formulé trois hypothèses. Dans un premier temps, nous avons suggéré que **le télétravail impliquait une nouvelle organisation spatio-temporelle de l'activité, venant impacter la conception même du travail**. Au cours de notre analyse, nous avons constaté effectivement que la régulation du travail à distance par l'instauration du télétravail venait bouleverser ses frontières spatio-temporelles établies. Une déspatialisation du travail prend naissance avec le principe du télétravail, ce qui implique une modification des sphères instituées jusqu'alors. Le télétravail entraîne une modification de la relation entre manager et collaborateur, puisque celle-ci est elle-même déspatialisée. Cette distanciation a une répercussion directe sur les rôles mêmes des acteurs, et sur leur lien de subordination. Si au cours de notre première partie, nous nous étions attardés sur l'importance du travail dans la conception du rôle de l'individu dans la société, le télétravail déstabilise ce concept. La notion et la place du travail perdent en signification dès lors que le télétravail vient troubler les rôles de chacun.

Notre deuxième hypothèse a porté plus particulièrement sur les impacts du télétravail en termes de management. Ainsi nous avons avancé que **le télétravail venait impacter le cadre du travail et son organisation, et les frontières jusqu'alors établies, par conséquent il transformait les codes managériaux en présence**. Notre travail de recherche nous a amené à soulever ce bouleversement des rôles, et notamment celui du manager. Le renforcement du pouvoir décisionnel du collaborateur par le développement de son autonomie vient impacter directement la fonction de management. Notre réflexion nous a amené à considérer que la posture traditionnelle du manager s'exerçait à travers un principe de visibilité et de contrôle qui était remis en question par la distance physique établie dans la pratique du télétravail. La notion de pouvoir dans le rôle managérial se voit bouleversée, tout comme la légitimité du manager qui est reconsidérée. Cette destitution de l'autorité managériale amène les managers de Safran SA à établir une forme de résistance au déploiement du télétravail.

Enfin, notre troisième hypothèse portait plus directement sur la culture de Safran. Nous avons ainsi suggéré que **la « culture » historique de Safran, en effet très prégnante, était bouleversée par la transformation qu'impliquait le télétravail, ce mode d'organisation remettant en question les pratiques culturelles jusqu'alors instaurées**. Notre analyse nous a amené à considérer la culture du travail posté présente dans l'histoire et la structure de Safran. L'appartenance de Safran au milieu et à la culture industriels nous a permis de souligner l'importance de l'organisation du travail en travail posté, en démontrant que le télétravail était

vécu comme une remise en question de ces principes culturels. Nous avons également convoqué Renaud Sainsaulieu dans son analyse culturelle des organisations pour démontrer à quel niveau le télétravail venait ébranler l'organisation statutaire et amener à un effacement des symboliques hiérarchiques et de pouvoir, créant ainsi de façon conséquente des réticences managériales.

L'ensemble de notre analyse nous a permis d'examiner et de décrire les rouages d'un mécanisme de blocage relativement important. Nous avons évoqué aussi bien la problématique de la déspatialisation dans la logique de déploiement du travail à distance que la représentation culturelle du travail dans le Groupe. Ces divers éléments nous ont offert un élargissement de notre terrain et ainsi une meilleure appréhension de notre « énigme », nous permettant, si ce n'est de la résoudre, tout au moins de proposer des points d'amélioration ou des solutions. Nos préconisations ont, dès lors, été portées par la réflexion de Kurt Lewin sur le processus de dé cristallisation. En étudiant et proposant une démarche de sensibilisation et de dialogue entre les acteurs, nous avons soulevé que l'établissement du télétravail nécessitait une considération à tous les niveaux de l'entreprise. Si une telle démarche permettrait une meilleure acceptation de l'instauration du télétravail dans l'organisation, l'adoption du télétravail quant à ses impacts sur les codes managériaux et culturels demeure une question à poser. En effet, la remise en question des mécanismes et des symboliques de pouvoir reste un point de discordance important entre les acteurs. Si notre étude a soulevé cette problématique, elle nous a donné l'opportunité de trouver et de proposer des processus d'amélioration qui mèneraient vers des solutions. D'autre part, notre étude nous a amené également à considérer que le télétravail, s'il a un impact direct sur certains modes de fonctionnement, semble avoir des retombées considérables sur la structure de l'entreprise.

Pour appréhender et cerner pleinement notre sujet et notre questionnement, notre réflexion s'est en effet portée sur les conséquences plus larges que le télétravail pouvait avoir sur l'organisation de l'entreprise. Nous avons considéré alors que le télétravail, s'il a des conséquences directes sur les modes managériaux et organisationnels, vient induire des nouvelles formes de management à distance et d'organisation de l'entreprise. En effet, en instaurant un mode de management à distance tel que le télétravail, on suggère un déploiement futur de nouveaux modes de travail qui viennent bouleverser davantage l'organisation et les symboliques de l'entreprise. La question du « choice office » ou encore du développement du travail à distance via les espaces de coworking se pose notamment et apparaît comme saisissante puisqu'elle effacerait totalement les signes de pouvoir et d'autorité visibles. La question qui

perdure est donc bien celle du dépassement de ces symboliques de pouvoir : comment conserver un régime statutaire dans une mutation de l'entreprise qui entraîne une abrogation des signes extérieurs de management ? Les mutations que nous mettons à jour à travers le prisme du télétravail représentent une ligne de faille du travail. Par ailleurs, et de façon sous-jacente se pose la question de l'appartenance à l'entreprise. Le développement du télétravail ou du travail à distance, par la distance physique qu'il induit, peut provoquer une perte d'attachement du collaborateur à son entreprise. Le management serait alors d'autant plus remis en question.

Si, comme nous avons pu le voir, cet aspect du déploiement du télétravail est un défi organisationnel du Groupe, il s'agit également d'un défi social. Si cette question est bien entendue primordiale pour l'entreprise à l'heure où celle-ci s'engage de plus en plus autour des enjeux de qualité de vie au travail, il ne faut pas pour autant oublier la place de la société française toute entière dans son potentiel de bien-être au travail.

L'instauration d'un management à distance pose en effet d'autres questions, notamment celles du « management désincarné ». Marie-Anne Dujarier<sup>44</sup> analyse ainsi les mécanismes d'encadrement à distance dans les grandes entreprises, en évoquant la fonction des planneurs, acteurs du management qui instaurent des dispositifs de gestion pour des opérationnels. S'il s'agit davantage de distance fonctionnelle et hiérarchique que de distance physique, celle-ci peut alimenter notre réflexion, la distance physique impliquant une distance fonctionnelle et hiérarchique. Les planneurs se penchent sur les missions d'autres travailleurs et les optimisent, dans un environnement de travail totalement différent de celui des opérationnels concernés. Cette distance est accentuée par le fait que les dispositifs sont déformés par les différents intermédiaires qui existent entre les planneurs et les opérationnels. L'auteur explique que la mise en place d'un management à distance se manifeste comme un management sans relation. Elle introduit le concept de management désincarné, qu'elle explique par un rapport social distancé, sans contact, donc désincarné. La question du télétravail et des impacts managériaux et organisationnels qu'il implique peut nous amener à considérer cette nouvelle problématique. Le télétravail, dans son développement, peut-il s'orienter vers un déploiement du management à distance à outrance impactant la communauté de métier ?

---

<sup>44</sup> DUJARIER Marie-Anne, *Le management désincarné, Enquête sur les nouveaux cadres de travail*, Editions La Découverte, 2015

L'autre question qui se pose tout au long de notre étude est celle de l'apport du management sur le travail du collaborateur. En filigrane de notre analyse, nous sommes amenés à nous demander si au motif de la qualité de vie au travail et des principes modernes de leadership, nous ne participons pas, avec le recours massif au télétravail, à la disparition annoncée du salariat.

En effet, le déploiement de l'auto-gestion du salarié et son autonomisation induite par le travail à distance, amène graduellement à un effacement du lien de subordination. Ce mécanisme suppose peu à peu une perte du contrôle managérial et un effondrement du principe de management. En nous interrogeant sur cette éventualité, nous venons nous ancrer dans une problématique d'actualité, aujourd'hui très discutée dans les différentes sphères de la société. Ainsi nous pouvons nous demander : le développement du travail à distance amènerait-il à la fin du lien de subordination entre le collaborateur et le manager, mais également entre le collaborateur et l'entreprise, et de fait à la fin du salariat ? Cette question reste en suspens alors que les ordonnances relatives à la modification du Code du Travail prévoient une meilleure protection du salarié en télétravail.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### Articles et ouvrages scientifiques :

- BAZZOLI Laure, DUTRAIVE Véronique, « L'entreprise comme organisation et comme institution », *Économie et institutions* [En ligne], 1 | 2002, mis en ligne le 31 janvier 2013, consulté le 11 mai 2017. Disponible sur : <http://ei.revues.org/704>
- CASTELLS Manuel, *La Société en Réseaux, L'Ere de l'Information*, Fayard, 1998
- COUTROT Thomas, *Critique de l'Organisation du Travail*, Paris : La Découverte, 1999, 2002.
- DAVOINE Lucie et MEDA Dominique, « Place et sens du travail en Europe : une singularité française ? », *Centre d'études de l'emploi*, Document de travail n°96-1, février 2008
- DEVOS Valérie, TASKIN Laurent, « Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace », *Revue française de gestion*, 2005/3 (n°156), p. 93-104
- DUJARIER Marie-Anne, *Le management désincarné, Enquête sur les nouveaux cadres de travail*, Editions La Découverte, 2015
- DURKHEIM Emile, *De la Division du Travail Social*, Presses Universitaires de France, Quadrige, 1893
- JAUREGUIBERRY Francis, « De quelques effets pervers des télécommunications en entreprise », *Communication et organisation*, 1994 (n°5), pp. 200-211.
- JAUREGUIBERRY Francis, « La déconnexion aux technologies de communication », *Réseaux* 2014/4 (n° 186), p. 15-49.
- KECHIDI Med, TALBOT Damien, « Les mutations de l'industrie aéronautique civile française : concentration, externalisation et firme-pivot », *Entreprises et Histoire*, 2013/4 (n°73), p.75-88.
- LARGIER Alexandre, « Le teletravail. Trois projets pour un même objet », *Réseaux* 2001/2 (n°106), p. 201-229.
- LAROCHE Viateur, TRUDEL Johanne, "La qualité de vie au travail et l'horaire variable." *Relations industrielles* n°383, 1983, p. 568–597.
- LELLOUCHE Serge, « La société post-industrielle. Des « cols bleus » aux « cols blancs » », *Sciences Humaines Hors-Série*, 2000 (n°30)
- LEWIN Kurt, « Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science: Social Equilibria and Social Change », *Human Relations*, 1947, p. 5-41.
- MINTZBERG Henry, *Le management, Voyage au centre des organisations*, Eyrolles Editions d'Organisation, 1990

MOSCOVICI Serge, *Étude de la représentation sociale de la psychanalyse*, Presse Universitaire de France, 1960. (Extraits)

OSTY Florence, SAINSAULIEU Renaud, UHALDE Marc, *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, La Découverte, « Entreprise et Société », 1995

PELLETIER Julien, « La QVT, une voie pour innover », *La Revue des Conditions de Travail*, ANACT, 2015 (n°3), p.16-24

PONTIER Monique, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2014/1 (n°265), p. 31-39

SAINSAULIEU Renaud, *Sociologie de l'entreprise: organisation, culture et développement*, Edition Presse Sciences Po, 1995

TASKIN Laurent, « Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain », *Revue Interventions économiques*, 2006, vol. 34 (n° 2), p. 73-94

TASKIN Laurent, « La déspatialisation. Enjeu de gestion », *Revue française de gestion*, 2010/3 (n°202), p. 61-76.

THOMSIN Laurence, *Télétravail et Mobilités*, Liège : Les Editions de l'Université de Liège, 2002, 101 p.

WIENER Norbert, *La Cybernétique: Information et régulation dans le vivant et la machine*, Paris : Seuil, « Sources du Savoir », 2014 [1948], 376 p.

### **Articles et ouvrages professionnels :**

CGET (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires), *Les chiffres du télétravail en 2016* [en ligne], 12 janvier 2017 [consulté le 23 juin 2017].

Disponible sur : <http://www.cget.gouv.fr/chiffres-teletravail-2016>

Greenworking, Synthèse remise au Ministère en Charge de l'Industrie, de l'Énergie et de l'Économie Numérique, « Le télétravail dans les grandes entreprises françaises. Comment la distance transforme nos modes de travail », Mai 2012

IWEINS Delphine, « La consécration du télétravail » [en ligne], *Les Echos Business*, 11 septembre 2017, [consulté le 13 septembre 2017]

Disponible sur : <https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/tele-travail/010219110506-la-consecration-du-teletravail-312927.php>

Jones Lang Lasalle, « Demain tous nomades ! », *Advance*, janvier 2012, p.20

Disponible sur : <http://www.jll.fr/france/fr->

[fr/Research/Advance\\_A4\\_Travail%20NOMADE\\_32pages%2012012012%20BD%202.pdf](http://www.jll.fr/france/fr-fr/Research/Advance_A4_Travail%20NOMADE_32pages%2012012012%20BD%202.pdf)

Safran en Europe, Technologies Européennes, performance mondiale, In Safran. *Safran* [en ligne]. Safran Group, 2016, [consulté le 10 juillet 2017].

Disponible sur : <https://www.safran-group.com>

Engagements, Notre Responsabilité, In Safran. *Safran* [en ligne]. Safran Group, 2016, [consulté le 10 juillet 2017].

Disponible sur : <https://www.safran-group.com/fr/engagements>

### **Accords d'entreprises :**

EDF, *Accord collectif relatif au télétravail à EDF SA* [en ligne], 22 février 2016

Disponible sur : [http://zevillage.net/wp-content/uploads/2016/03/EDF-Accord-teletravail-22\\_02-2016.pdf](http://zevillage.net/wp-content/uploads/2016/03/EDF-Accord-teletravail-22_02-2016.pdf)

THALES, *Accord Cadre Groupe Relatif au Télétravail* [en ligne], 2016

Disponible sur : <http://coord.cgthales.fr/wp-content/uploads/sites/19/2016/07/ACCORD-TELETRAVAIL-2015.pdf>

AUCHAN, *Accord d'Entreprise Relatif au Télétravail* [en ligne], novembre 2014

Disponible sur : <http://gps.teletravail.free.fr/BDDaccords/2014%20Accords%20TW/2014-11-20%20AUCHAN%20accord%20teletravail.pdf>

RENAULT, *Accord du 22 janvier 2007 relatif au télétravail à domicile* [en ligne], 22 janvier 2007. Disponible sur :

<http://gps.teletravail.free.fr/BDDaccords/2012%20et%20avant%20Accords%20TW/2007-01-23%20RENAULT-accord-teletravail.pdf>

RENAULT, *Avenant à l'accord relatif au télétravail à domicile du 22 janvier 2007* [en ligne], 22 juin 2010

Disponible sur : <http://www.wk-rh.fr/actualites/upload/avenant-22-06-2010-accord-teletravail-du-22-janvier-2007.pdf>

### **Textes législatifs :**

Accord-cadre européen sur le télétravail du 16 juillet 2002

Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 relatif au télétravail

Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à la qualité de vie au travail

Article L1222-9 du Code du Travail introduit par la loi 2012-387 du 22 mars 2012

Article 57 de la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels

Projet d'ordonnance n° 3 (Titre III, Chap. 1, art. 24), Ordonnance relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail, [en ligne] 31 août 2017, consulté le 14 septembre 2017

Disponible sur : [http://www.dalloz-actualite.fr/sites/dalloz-actualite.fr/files/resources/2017/09/ordonnance-licenciement\\_31\\_08\\_2017\\_1.pdf](http://www.dalloz-actualite.fr/sites/dalloz-actualite.fr/files/resources/2017/09/ordonnance-licenciement_31_08_2017_1.pdf)

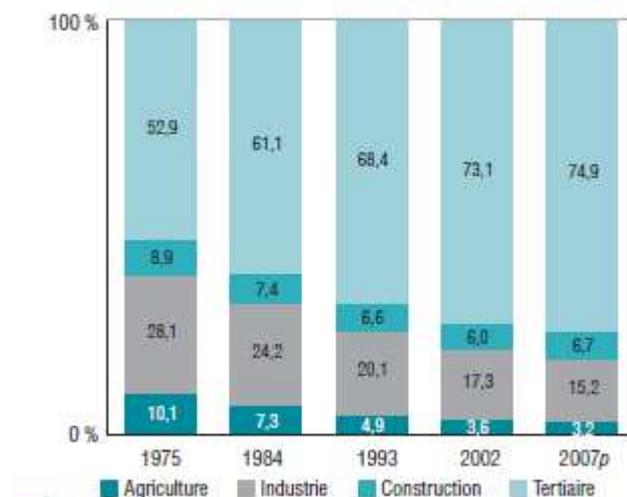
## ANNEXES

### Annexe A : Le télétravail en Europe en mars 1999

Taux de télétravailleurs	Estimation minimale (%)	Estimation maximale (%)
Espagne	2,0	2,8
Grèce	*	*
Italie	2,9	3,6
France	2,3	2,9
Autriche	*	*
Portugal	*	*
Allemagne	4,4	6,0
Grande-Bretagne	4,8	7,6
Belgique et Luxembourg	*	*
Irlande	1,9	4,4
Suède	8,0	15,2
Finlande	10,8	16,8
Danemark	6,5	10,5
Pays-Bas	8,3	14,5
* (valeur estimée)	(3,3)	(5,0)
<b>Total UE</b>	<b>4,0</b>	<b>6,0</b>

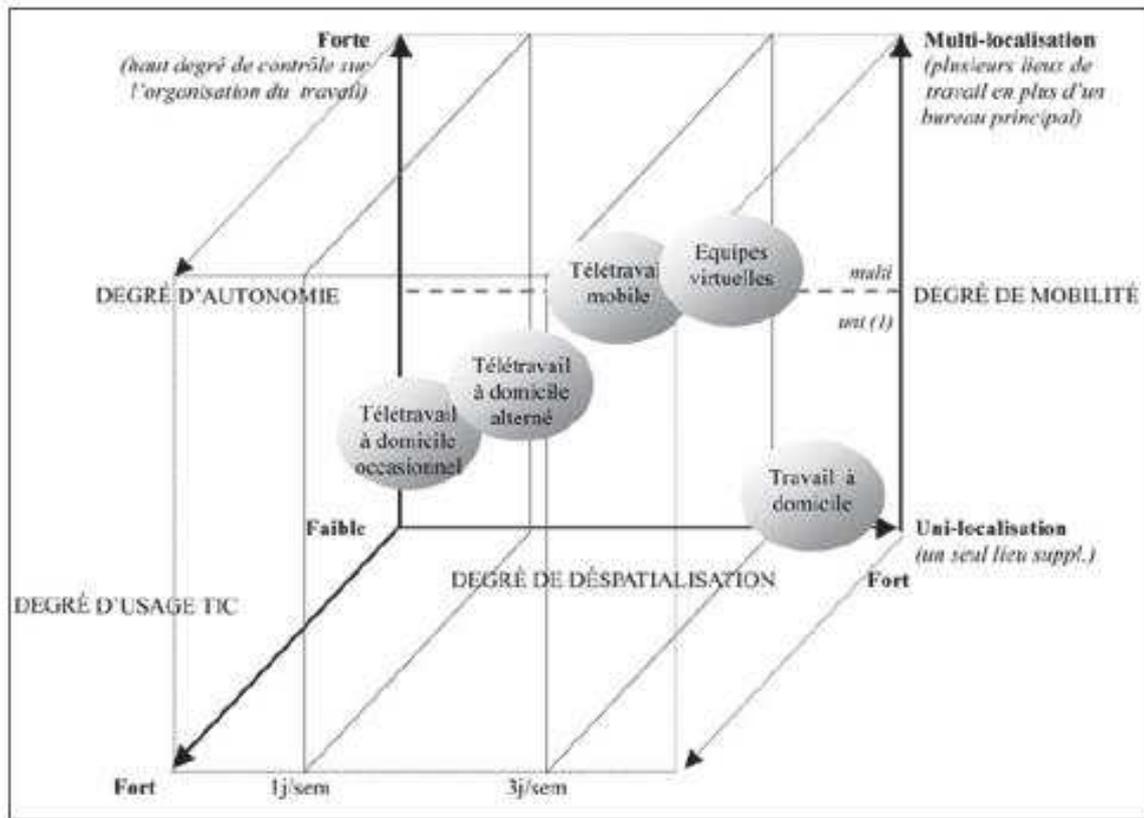
Sources : Enquête présentée dans l'ouvrage de THOMSIN Laurence, *Télétravail et Mobilités*, 2002 – empirica, ECATT 1999

### Annexe B : Evolution de l'emploi total en France par grand secteur de 1975 à 2007



Sources : Insee – Series longues, 2008

**Annexe C :** Les formes de travail déspatialisé selon Laurent Taskin



Forme de travail déspatialisé	Degré de déspatialisat.	Degré d'autonomie	Degré de mobilité*	Degré usage TIC**
<i>Travail à domicile</i>	+	-	-	--
<i>Équipes virtuelles</i>	+	+	+	++
<i>Télétravail mobile</i>	+	+	+	+
<i>Télétravail à domicile</i>	-/+	-/+	-	-/+

Note : \* + correspond à une situation où il y a plus d'un lieu de travail déspatialisé.

\*\* -- correspond à une situation où les TIC ne sont pas utilisées.

Sources : TASKIN Laurent, « La déspatialisé. Enjeu de gestion », *Revue française de gestion*, 2010/3 (n°202), p. 61-76.

## Annexe D : Typologie des télétravailleurs indépendants et salariés selon Monique Pontier

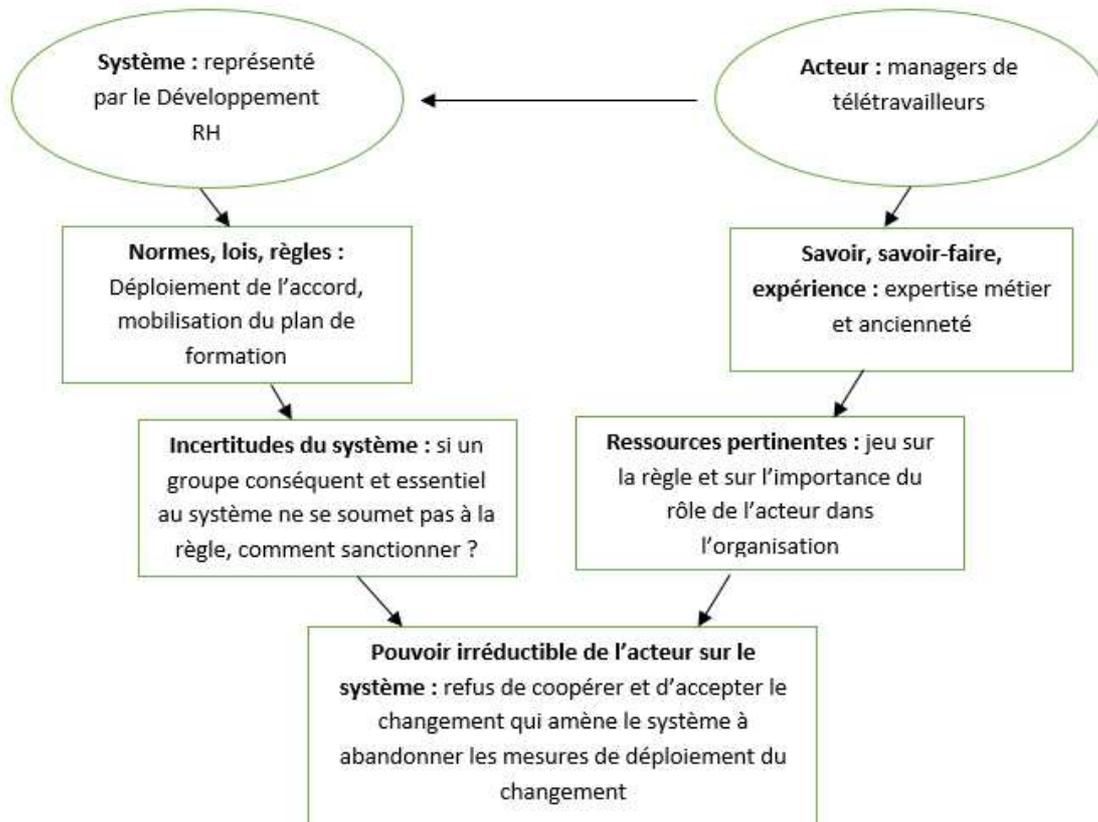
Typologie des télétravailleurs	Descriptif	Statut	Modalités de contrôle	Degré d'autonomie
Le télétravailleur multi-employeurs	Disposant d'une autonomie totale dans l'exercice de son activité, il peut se définir comme un prestataire de services auprès d'un nombre de clients variable.	Indépendant	Contrôle des résultats	Très fort
Le télétravailleur travaillant pour un faible nombre d'employeurs	Libre d'organiser son travail en autonomie, son activité s'exerce en collaboration avec ses donneurs d'ordre.	Indépendant	Envoi de documents et rapports intermédiaires	Fort
Le télétravailleur mono-employeur	Soumis au contrôle d'un donneur d'ordre qui supervise son activité, sa situation s'apparente à celle d'un salarié.	Indépendant	Contacts réguliers Divers supports de communication	Moyen
Le télétravailleur salarié expert	Disposant d'une autonomie totale dans l'exercice de son activité, sa situation s'apparente à celle d'un indépendant responsable uniquement des résultats présentés.	Salarié	Contrôle des résultats	Très fort
Le télétravailleur salarié en réseau	Il exerce son activité en collaboration étroite avec son équipe de travail avec laquelle il est en contact permanent.	Salarié	Contacts réguliers, divers supports de communication	Fort
Le télétravailleur semi-autonome	Libre d'organiser son travail en autonomie, son activité s'exerce en étroite collaboration avec son supérieur hiérarchique.	Salarié	Entretiens en face-à-face Envoi de documents et rapports intermédiaires	Moyen

Sources : PONTIER Monique, « Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2014/1 (n°265), p. 31-39

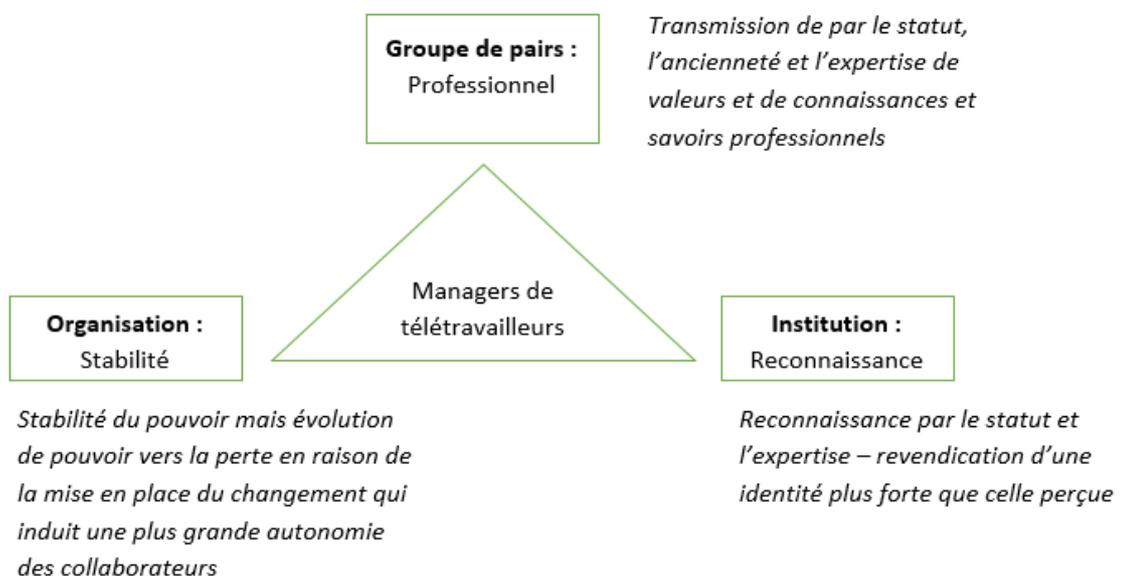
## Annexe E : Tableau d'analyse des ressources et des enjeux des acteurs par relations chez Safran SA

Incertitude :	Enjeux	Ressources	Stratégies
Apprentissage			
<b>Acteur A :</b> Le Développement RH	Déployer au mieux le télétravail et permettre de répondre aux enjeux de l'accord	Jeu sur la règle	Mobiliser la ressources de la règle avec la législation du plan de formation pour obliger l'apprentissage, avec la menace de la sanction
<b>Acteur B :</b> Les managers	Empêcher le déploiement du télétravail pour garder le plus de personnel sur place	Jeu sur la nécessité de leur savoir Jeu sur le manque d'information en amont	Mobiliser ces deux ressources pour détourner la règle et ainsi ne pas coopérer dans la démarche d'apprentissage nécessaire au changement.

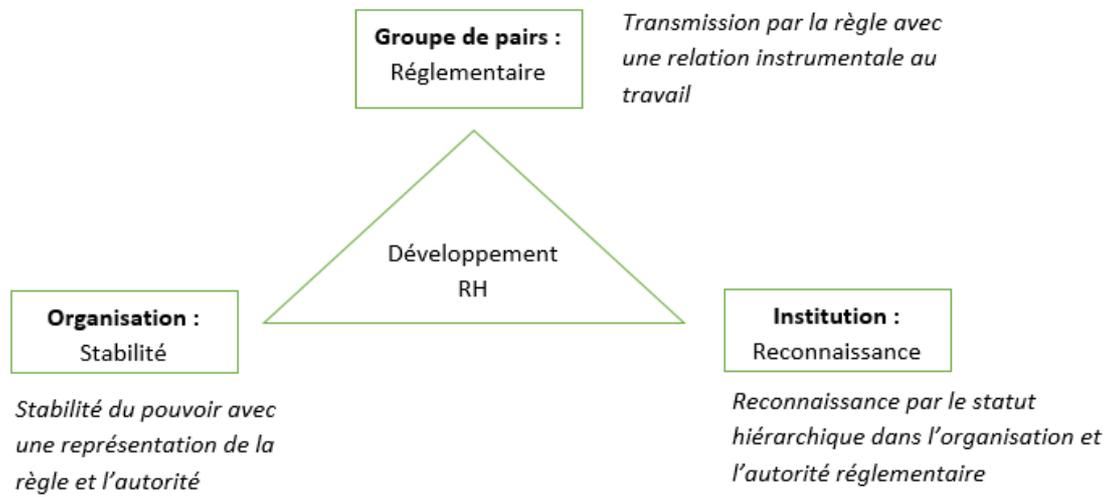
**Annexe F** : Schéma général de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg appliqué à Safran SA



**Annexe G** : Schéma processus de production et d'évolution des cultures de travail – Managers :



**Annexe H :** Schéma processus de production et d'évolution des cultures de travail –  
Développement RH



**Annexe I :** Photo d'une badgeuse située à l'entrée d'un bâtiment de l'entité Safran SA



## Annexe J: Enquête destinée aux télétravailleurs de Safran SA

1. Réalisez-vous votre journée de télétravail à domicile ou sur site distant ?
2. Considérez-vous que le rythme du télétravail est adapté à vos missions ?
  - 2.1. Commentaires :
3. Votre organisation de travail a-t-elle évolué depuis la mise en place du télétravail ?
  - 3.1. Commentaires
4. Avez-vous souvent besoin de décaler votre jour de télétravail ?
  - 4.1. Si oui, à quelle fréquence cela arrive-t-il ?
5. Pendant les journées de télétravail réussissez-vous à maintenir la communication avec :
6. Réalisez-vous un rapport d'activité à destination de votre manager ?
7. Avez-vous mis en place des habitudes pour maintenir la communication avec vos collègues lors de votre journée de télétravail ?
  - 7.1. Lesquelles ?
8. Quels sont les points positifs du télétravail sur votre organisation et votre travail ?
9. Quels sont les inconvénients du télétravail selon vous ?
10. Considérez-vous que le télétravail a amélioré votre productivité ?
  - 10.1. Commentaires :
11. Dans le cadre de la Qualité de Vie au Travail, et de l'équilibre vie privée/vie professionnelle, ce mode d'organisation vous convient-il ?
  - 11.1. Pourquoi ?
12. Seriez-vous favorable à une évolution de l'accord?
  - 12.1. Si oui, à quel type d'évolution ?
13. Pour compléter ce questionnaire, seriez-vous disposé à nous rencontrer pour un entretien complémentaire ?
  - 13.1. Si oui, merci de renseigner votre adresse mail:

**Annexe K** : Enquête destinée aux managers de télétravailleurs de Safran SA

1. De combien de collaborateurs est composée votre équipe ?
2. Combien de vos collaborateurs sont en télétravail ?
3. Le télétravail est-il adapté à l'organisation de votre équipe et à votre périmètre ?
  - 3.1. Commentaires :
4. Avez-vous constaté des dérives depuis la mise en place du télétravail (dérives sur les horaires, manque de disponibilité, manque d'efficacité....) ?
  - 4.1. Commentaires :
5. Le rapport d'activité vous permet-il de piloter par objectifs l'activité de vos collaborateurs ?
  - 5.1. Commentaires :
6. Quels outils et pratiques avez-vous adopté depuis que vous avez des collaborateurs en télétravail ?
7. Il y a-t-il une évolution de la performance individuelle de vos collaborateurs ?
8. Il y a-t-il une évolution de la performance collective au sein de vos équipes ?
9. Etes-vous satisfait de ce nouveau mode de travail ?
  - 9.1. Commentaires :
10. Seriez-vous favorable à une évolution de l'accord?
  - 10.1. Si oui, à quel type d'évolution ?
11. Pour compléter ce questionnaire, seriez-vous disposé à nous rencontrer pour un entretien complémentaire ?
  - 11.1. Si oui, merci de renseigner votre adresse mail :

**Annexe L :** Formulaire de demande de passage en télétravail au sein de Safran SA



**Formulaire de demande de passage en télétravail**

*(à destination du manager / copie au RH de proximité)*

**DEMANDE DU SALARIE**

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_  
 Matricule : \_\_\_\_\_ Direction : \_\_\_\_\_  
 Poste : \_\_\_\_\_

Lieu de télétravail :  Domicile du salarié  
 MVL  PLW  Itteville  Toulouse  Saclay

Jour(s) souhaité(s) :

Choix n°1	<input type="checkbox"/> Lundi	<input type="checkbox"/> Mardi	<input type="checkbox"/> Mercredi	<input type="checkbox"/> Jeudi	<input type="checkbox"/> Vendredi
Choix n°2	<input type="checkbox"/> Lundi	<input type="checkbox"/> Mardi	<input type="checkbox"/> Mercredi	<input type="checkbox"/> Jeudi	<input type="checkbox"/> Vendredi
Choix n°3	<input type="checkbox"/> Lundi	<input type="checkbox"/> Mardi	<input type="checkbox"/> Mercredi	<input type="checkbox"/> Jeudi	<input type="checkbox"/> Vendredi

Commentaires :  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Faite à : \_\_\_\_\_ Le : \_\_\_\_\_ Signature : \_\_\_\_\_

**REPONSE DE L'EMPLOYEUR**

<b>Manager/ n+1</b>		
<b>Demande de passage en télétravail</b>	<input type="checkbox"/> <b>Acceptée</b>	Transmission au RRH de proximité <b>Date de transmission :</b>  <b>Date de réponse communiquée par le manager =&gt; 15 novembre :</b>  <b>Jour :</b>
	<input type="checkbox"/> <b>Refusée</b>	Transmission au RRH de proximité <b>Date de transmission :</b>  <b>Date de réponse communiquée par le manager =&gt; 15 novembre :</b>  Renseigner les motifs de refus (partie commentaires ci-dessous)